



**PETER KONING EN
MARTIJN STUIVER**

KLANT DNA

**HOE JE KLANTGERICHT
WERKEN IN DE HAARVATEN
VAN JE ORGANISATIE KRIJGT**

Boom



**PETER KONING EN
MARTIJN STUIVER**

KLANT DNA

**HOE JE KLANTGERICHT
WERKEN IN DE HAARVATEN
VAN JE ORGANISATIE KRIJGT**

Boom

INHOUD

Inleiding 7

DEEL 1 *Het verhaal* 9

Proloog 11

- 1 Verveeld 15
- 2 Schuld 18
- 3 Thuis 22
- 4 Feiten 24
- 5 Sophia 29
- 6 Boy Scout Rule 36
- 7 Informele leider 41
- 8 Grensoverstijgend 45
- 9 Proeven 48
- 10 Olifant 52
- 11 Eerste stapje 55
- 12 Licht 58
- 13 Voetbalcoach 61
- 14 Tweede tegenslag 63
- 15 Crisis 66
- 16 Slapeloos 70
- 17 Kwetsbaar 72
- 18 Failliet of niet 75
- 19 Alles of niets 78

- 20 Presentatie **80**
- 21 Interim **84**
- 22 Cultuurverandering **87**
- 23 Epiloog **91**

DEEL 2 *Het DNA-model* 95

Introductie van Het DNA-model 97

- 1 Focus 1: Ontdekken & steunen ander gedrag **105**
 - Stap 1: Waarom wil je een cultuurverandering? **108**
 - Stap 2: Wat is de cultuurdelta? **114**
- 2 Focus 2: Successen vieren & veerkracht **127**
 - Stap 3: Wat is het groene en rode gedrag? **132**
 - Stap 4: Maak nieuwe helden succesvol **137**
- 3 Focus 3: Verankeren & borgen **151**
 - Stap 5: Creëer ritme en borg de verandering **153**
- 4 De reis naar klant-DNA **161**

Over de auteurs 163

Bronnen 165



DEEL 1
HET VERHAAL

PROLOOG

Een donderdagmiddag eind september

De vergadering is al een halfuur bezig als de CEO met een geïrriteerde blik de vergaderkamer binnenstapt. Ze heeft haar rode mantelpak aan. Een collega heeft dat al eens het ‘aanvalsuniform’ genoemd. Ze komt zelden op zijn afdeling. De gesprekken vallen direct stil. Je kunt een speld horen vallen. Bewust van de stilte die ze veroorzaakt, blijft ze bij de deur staan. Ze zet geen onnodige stap in de kamer. En zegt op indringende toon: ‘Lucas, je moet nu direct mee.’ Niet wachtend op een reactie, loopt ze meteen terug naar de liften. Lucas heeft eigenlijk geen keus. Hij excuseert zich bij zijn mensen met een kort ‘Sorry! Bas, neem jij de vergadering over?’ Waarbij hij zijn handen in de lucht steekt, aangevend dat hij er ook niets aan kan doen. Nog voor Bas kan antwoorden, haast Lucas zich de kamer uit. Onderweg naar de lift voelt hij zijn hartslag omhooggaan en de spanning opkomen. Waar zou het over gaan? Bij de lift staat Linda, de CEO, te wachten. Met haar hoge hak tussen de liftdeuren kijkt ze ongeduldig op haar smartwatch. Ook zonder hakken is ze al langer dan veel mannen, zeker langer dan Lucas. Op zijn vraag wat er precies aan de hand is, geeft ze geen antwoord. ‘Schiet nou maar op,’ zegt ze kortaf, ‘de rest zit al te wachten.’ De reis naar boven duurt nog geen halve minuut, maar door de ongemakkelijke stilte lijkt het veel langer.

Eenmaal op de bovenste etage loopt Lucas achter Linda de extravagant luxe vergaderkamer binnen waar het complete directieteam al aanwezig is. Door de hoge ramen en de grote ruimte valt niet op hoe groot de donkerbruine houten tafel eigenlijk is. In de hoek staat een zeer goede en luxe espressomachine, waar Lucas normaal gesproken altijd even een lekker bakje haalt. Maar nu gaat hij gauw zitten, zich bewust van de spanning in de zaal. Benieuwd waar de ingelaste vergadering over gaat, zit hij kaarsrecht in zijn stoel.

‘Hij was lastig te bereiken, maar ook Lucas heb ik gevonden. We kunnen nu eindelijk starten’, begint Linda. Dat hij als enige niet direct opneemt als Linda of een ander directielid belt, is al langer een punt van frustratie tussen hem en zijn collega-directieleden. Hij had niet gezien dat een paar directieleden al hadden gewaarschuwd voor de ingelaste spoedvergadering. Waarom Linda hem zelf is gaan halen en niet iemand anders heeft gestuurd, is Lucas een raadsel.

Linda gaat niet zitten en blijft naast het grote televisiescherm staan. Met een vlotte beweging duwt ze haar lange haren naar achteren. Met een korte blik op het scherm ziet Lucas dat er veel tegenvallende cijfers worden getoond. Linda steekt van wal: ‘Zoals we allemaal weten, is het een zeer spannende fase voor ons bedrijf. De afgelopen weken hebben al een paar kleinere klanten hun contracten opgezegd, maar vanmorgen hebben we weer van vier grote klanten hun contractontbinding gekregen. Dit is de reden dat ik dit spoedoverleg heb ingelast.’

Na een korte stilte vervolgt ze: ‘Dat betekent dat we in totaal minstens 20 procent omzet missen en daarmee direct flink in de rode cijfers duiken. Ik hoef jullie niet uit te leggen dat daarmee onze liquiditeit onder druk staat en ons voortbestaan in gevaar komt. Ik heb al met Gijs gekeken naar mogelijkheden, maar de belangrijkste zijn uiteraard een directe kostenbesparing van meerdere miljoenen en het direct stopzetten van onze innovaties.’ De CEO kijkt al pratend de kring rond en bij de laatste opmerking kijkt ze nadrukkelijk lang naar Lucas. Ze loopt even naar de andere kant van het scherm en licht daarna de gedeelde inkomsten en de nieuwe benodigde besparingen kort toe. Gijs is verkoopdirecteur en duidelijk de rechterhand van Linda. Hij kijkt met een zelfvoldane blik en laat duidelijk merken dat hij alles al weet. Hij zit een

beetje onderuitgezakt, jasje over de stoel en mouwen opgestroopt. Zijn rode stropdas hangt een tikkeltje los. Een van de directieleden vraagt hoe erg het is. Linda antwoordt: 'Als het zo doorgaat, zijn we voor het einde van het jaar failliet.' Ze laat een stilte vallen, terwijl de ernst nu pas echt tot iedereen doordringt.

'Lucas,' vervolgt ze, 'jij investeert jaarlijks tientallen miljoenen aan die twijfelachtige innovatieve producten, die veel te weinig verkopen. Tot nu toe zijn ze een bodemloze put gebleken! Ik heb al vaker aan je gevraagd waarom je tegen mijn nadrukkelijk advies in hiermee doorgaat. Nu is het genoeg. Ik wil dat jij deze producten zo snel mogelijk killt en de kostenbesparing per direct doorvoert. Ook is het klaar met die zelforganisatie en agile werkwijze op je afdeling. Zoals ik al vanaf het begin heb gezegd: het werkt niet.' Door de blik in haar ogen – een mengeling van angst en vastberadenheid – voelt Lucas zich in het nauw gedreven. Krijgt hij na acht jaar hard werken de schuld in de schoenen geschoven? Als veertigplusser heeft Lucas al heel wat meegemaakt, maar dit is de eerste keer dat hij zo dicht bij een mogelijk faillissement staat van een grote organisatie. Hij ligt al een tijdje op ramkoers met de CEO en de verkoopdirecteur. Lucas wil juist doorpakken en extra investeren in nieuwe producten, omdat de concurrenten anders een nog grotere voorsprong krijgen. Gijs is daarentegen een groot voorstander van focussen op bestaande producten en daarvan de winst maximaliseren.

'Ik heb al vaker aangegeven dat dit niet verstandig is...' probeert Lucas, maar hij wordt ruw onderbroken. 'Deze discussie gaan we nu niet opnieuw voeren. Het is tijd voor actie.' Lucas kijkt de kring rond op zoek naar steun, bijna iedereen kijkt fel terug. Behalve Karin, directeur Support & Operations. Ze kijkt hem even kort aan met een begripvolle blik, maar houdt haar mond. Is Lucas dan de enige die ziet dat deze kortetermijnoplossing en kostenbesparing het bedrijf alleen maar verder in de problemen brengen en het faillissement juist dichterbij brengen? Hij wil wel schreeuwen dat ze moeten geloven in het succes van de nieuwe producten, maar weet dat dit niet meer gaat helpen. Degenen die het niet met Linda eens zijn, durven dat niet te zeggen. Bang voor hun eigen baan, net als hij.

Nadat Linda de andere actiepunten heeft verdeeld, is de vergadering afgelopen. Terwijl de anderen snel de kamer verlaten, blijft Lucas nog even achter. Hij loopt naar het raam en staart richting de oude binnenstad. Hij is gefrustreerd omdat hem zo bruusk de mond werd gesnoerd en zijn agile werkwijze werd afgekraakt. Omdat Linda niet ziet hoe belangrijk de nieuwe producten zijn voor de toekomst van dit mooie bedrijf. Was haar steun de afgelopen jaren dan nep of ging ze alleen maar mee in zijn plannen zolang ze er geen last van had? Hoe dan ook, nu het tegenzit, is haar steun als sneeuw voor de zon verdwenen. Hij loopt naar de luxe koffiemachine en neemt een extra sterke dubbele espresso.

Terwijl de heerlijke geur van verse koffie amper tot hem doordringt, loopt hij terug naar het raam. Starend in het niets. Hij peinst over wat hij moet doen. Vasthouden aan zijn eigen overtuigingen met – als het niet werkt – gegarandeerd ontslag? Of meebewegen met de CEO, even niet zo halsstarrig en eigenwijs zijn en kiezen voor de korte termijn?

1

VERVEELD

Ruim vijf maanden eerder. Een maandagochtend, begin april

Het is nog vroeg in de ochtend als Lucas naar zijn smartphone staart. Hij heeft net een grappig filmpje gezien over kinderen die een gloednieuwe speeltuin anders gebruiken dan de ontwerpers hadden bedacht. Ze laten de glijbanen en schommels links liggen en rollen en glijden van de heuveltjes op het terrein af. De ontwerpers staan er gefrustreerd bij. Grappig hoe kinderen veel creatiever zijn, buiten de kaders denken en niet meegaan met de ontwerpers. Lucas schrikt op uit zijn gedachten als hij Bas hoort roepen. Blijkbaar is het niet de eerste keer. Lucas is de laatste tijd vaker wat afwezig. Hij weet niet precies waardoor dat komt, maar ergens vermoedt hij dat hij zich te veel verveelt. Hij is trots op de groei van zijn teams, maar misschien gaat het al te lang te goed met deze afdeling en wordt hij te weinig uitgedaagd. Bas komt naar hem toe en vraagt: 'Lucas, wat zijn de kaders voor een salarisverhoging? Een van mijn mensen verdient eigenlijk beneden zijn niveau en ik wil kijken wat ik kan doen.' Het gaat om een van de beste programmeurs op zijn afdeling. Lucas knikt, legt kort de meest recente kaders uit en geeft nog wat tips over de lastigere stappen in het proces. Terwijl Bas wegloopt voor een overleg met een klant, denkt Lucas aan alle bureaucratische processen die overwonnen moeten worden om een welverdiende salarisverhoging erdoor te krijgen.

Lucas is midden veertig, dikke bos krullend haar, klein brilletje, en hij draagt graag spijkerbroeken en witte sneakers. Je ziet hem zelden in een pak. Zijn nieuwe baard wordt niet door iedereen gezien als een verbetering. Lucas is directeur Product & Software Development. Zijn afdeling van ruim 350 man bedenkt, ontwerpt en maakt softwareproducten voor klanten. De productmanagers zijn verantwoordelijk voor de creatieve ideeën, marktonderzoeken en zorgen dat de nieuwe functionaliteiten aansluiten op de behoeftes bij klanten. Ook werken er architecten, designers, programmeurs en testers op zijn afdeling.

Lucas denkt terug aan de afgelopen jaren waarin hij hard gebouwd heeft aan de nieuwe agile werkwijze. Toen hij vijf jaar geleden begon als manager, waren er nog afzonderlijke afdelingen voor development, testen en productmanagement. Hij heeft deze afdelingen samengevoegd en iedereen werkt samen in multidisciplinaire teams. Als hij dit type teams uitlegt op verjaardagen, trekt hij altijd de vergelijking met voetbal: je hebt verdedigers en aanvallers, maar het zijn allemaal voetballers. Daarnaast heeft ieder zijn expertise, maar het gezamenlijke doel is de wedstrijd te winnen. Zo heeft hij architecten, ontwerpers en securityspecialisten, maar het zijn allemaal developers die waardevolle producten bouwen voor klanten. Zo werken de testers bijvoorbeeld intensief samen met de designers om een mooie userinterface te maken.

Als je nu over de afdeling kijkt, zie je een voetbaltafel, her en der liggen Nerf-pijltjes van een van de laatste spontane competities. Daarnaast zijn er veel ruimtes om samen te werken, creatief te brainstormen en elkaar te ontmoeten. Nu de coronacrisis voorbij is, werken veel medewerkers nog steeds meer dagen thuis, maar wordt ook intensief samengewerkt op kantoor. Een betere verdeling in concentratieruimtes en samenwerkingsruimtes heeft de productiviteit verder verhoogd. Ook zie je dat verschillende teams echt hun eigen plekje hebben dat ze op hun eigen manier hebben ingericht. Sommige met posters, andere met een gezellig zithoekje. Volgens sommige collega's is het een rommeltje, maar Lucas vindt het vrolijk afwisselend.

Bas is een van Lucas' managers en acht jaar geleden gestart als tester. Hij is ruim twee meter lang, heeft donkerbruin haar. Hij is een fanatie-

ke basketballer en altijd in voor een grapje. Hij draagt vaak felgekleurde broeken, die volgens sommigen gewoon pijn doen aan je ogen. Met zijn inzet en houding heeft hij zich snel opgewerkt naar manager. Hij noemt zichzelf IT Lead en is verantwoordelijk voor zes agile teams. Bas is altijd enthousiast als hij vertelt over hoe zelforganiserend ze werken. ‘De teams maken zelf de planning, stemmen af met de belangrijkste stakeholders, werken samen met de andere teams en beoordelen elkaar’, hoort Lucas hem enthousiast in gedachten zeggen. Bas heeft jarenlange ervaring met de brug slaan tussen de wensen van klanten en de eigen software. Hij werkt veel samen met de afdeling van Gijs, de verkoopdirecteur.

Naast Bas heeft Lucas nog zeven managers die aan hem rapporteren. Dankzij de agile werkwijze heeft hij een platte organisatie. Want acht managers die samen hr-verantwoordelijk zijn voor de 350 mensen, is echt niet veel. Tot slot helpen diverse coaches de teams continu te groeien en te verbeteren. Elke coach helpt meerdere teams en werkt vaak intensief samen met één manager.

Lucas' eigen medewerkers staan geregeld op nationale en internationale podiums, waar ze vertellen over hun hoogstaande vakmanschap, de mate van agility en innovaties. Ook wordt hij zelf geregeld geïnterviewd voor magazines en gevraagd als keynotespeaker, en vaak komen andere bedrijven kijken naar hoe zijn afdeling agile succesvol heeft ingevoerd. Gek genoeg lijkt het wel alsof alleen managers buiten het bedrijf enthousiast zijn over wat Lucas met zijn mensen de afgelopen tijd bereikt heeft. Waren zijn directieleden maar net zo positief...



DEEL 2
HET DNA-MODEL

1

FOCUS 1: ONTDEKKEN & STEUNEN ANDER GEDRAG

In het vorige hoofdstuk concludeerden we al dat een klantgerichte cultuur cruciaal is om op lange termijn succesvol te zijn. En dat het veranderen van cultuur veruit de grootste uitdaging is bij het realiseren van veranderingen. Cultuurverandering is uiteraard geen doel op zich, maar een middel tot een hoger doel. Denk aan groei, concurrentievoordeel, medewerkerstevredenheid of klanttevredenheid.

‘Culture eats strategy for breakfast’ is een gevleugelde uitspraak om aan te geven hoe cruciaal de cultuur is voor het realiseren van de strategie. Organisatiecultuur zit vaak zo diep in een organisatie of team verstopt, dat medewerkers zich er in hun dagelijks functioneren nauwelijks bewust van zijn.

Wat bedoelen we met cultuur en organisatiecultuur? Cultuur gaat niet direct over resultaten en strategie, maar over een onzichtbaar en cruciaal aspect van de organisatie: de ongeschreven regels en overtuigingen. Is het bijvoorbeeld oké om een kritische vraag te stellen tijdens een afdelingsoverleg? Start een overleg standaard een paar minuten later of komt iedereen op tijd? Mag je iemand aanspreken als zij/hij een afspraak niet nakomt? Wat gebeurt er als een doelstelling niet wordt gehaald? Krijgt iemand dan de schuld? Wordt er gewoon doorgedaan alsof er niets gebeurd is? Of wordt er transparant onderzocht, naar data gekeken en geleerd?

Wat DNA is voor ons lichaam, lijkt organisatiecultuur soms wel te zijn voor organisaties. Vaak onzichtbaar en ongrijpbaar, maar be-

palend voor het karakter en de gedragingen. Hoewel ons DNA niet aan te passen is, is de cultuur van een organisatie dat gelukkig wel. Maar deze metafoor past wel bij het beeld dat de cultuur (net als DNA) diep ingebakken zit in een organisatie en moeilijk te veranderen is.

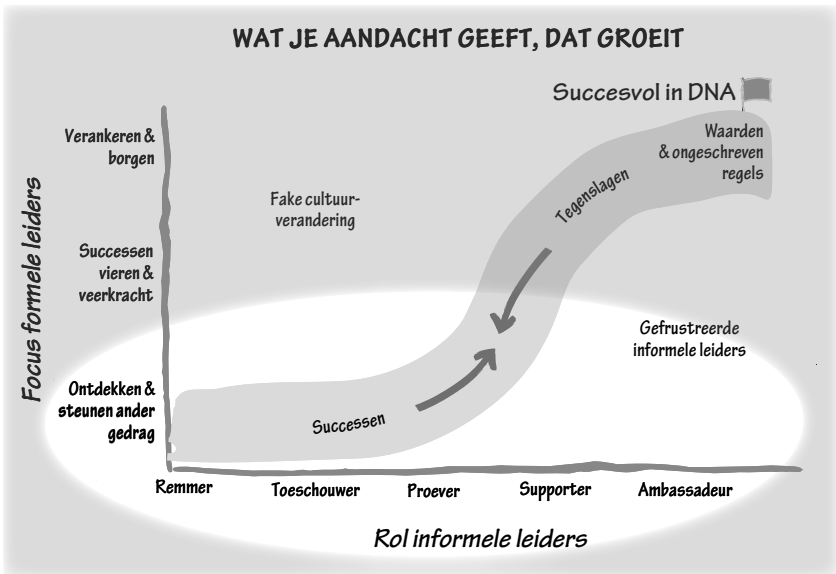
Wordt cultuur niet onterecht belangrijk gemaakt? Waarom besteden we een heel boek aan het verbeteren van de organisatiecultuur? Dat komt omdat organisaties vandaag de dag een andere cultuur vergen. Vroeger draaide de cultuur om interne processen, prestaties en de individuele bijdrage van werknemers. Zo'n organisatie had vooral betrekking op fabricageprocessen waarbij medewerkers herhaaldelijk hetzelfde werk doen, zoals tijdens de industriële revolutie. Toen konden managers de performance van individuele resources meten aan het aantal banden dat iemand monteerde. De ongeschreven regels draaiden dus om output. Hoe meer output iemand leverde, hoe beter die persoon was. De overtuigingen betroffen de interne processen: wie die volgde, was succesvol. Dit noemen we een cultuur van processen en output. In moderne organisaties werken veel medewerkers echter in teamverband aan een creatief proces, waarbij ze unieke oplossingen moeten vinden voor complexe problemen en uitdagingen. Daarbij is de effectiviteit of performance van een medewerker niet meer individueel, laat staan op dagbasis te meten. Als een medewerker namelijk een marketingcampagne heeft ontworpen, hoeft zo iemand niet nog duizend keer dezelfde campagne te ontwerpen, en weet je pas over een paar weken of maanden of de campagne effectief is. Als een programmeur functionaliteit heeft toegevoegd aan een app, hoeft niet nog 500.000 keer dezelfde functionaliteit gemaakt te worden en is pas over een paar dagen of weken bekend hoeveel klanten de nieuwe functionaliteit blijven gebruiken. Veel medewerkers hoeven een handeling dus niet meer herhaaldelijk uit te voeren, ze moeten hun ervaring, talenten en creativiteit inzetten om samen met anderen unieke oplossingen te bedenken! Niet voor zichzelf of de organisatie, maar primair voor de klant. Dat de klant of gebruiker er voordeel van heeft, dat het beter is, met andere woorden: dat het klantwaarde toevoegt.

Om deze cultuur te verbeteren zodat die niet meer draait om output en processen maar om de klant, is nog iets anders nodig in een organisa-

tie. Namelijk een andere vorm van leiderschap, waarbij het niet gaat om dagelijkse efficiëntie, maar om effectiviteit op de lange termijn. Een leider die samenwerken – gefocust op klantwaarde en snel leren – stimuleert en waardeert. Want in zo'n klantgerichte cultuur is de kans dat de organisatie succesvol is vele malen groter dan in een cultuur van wantrouwen, kortetermijnprestaties en sologedrag. Het is de taak van de moderne leidinggevende om deze cultuur continu gezonder te maken!

Samengevat: in een markt waarin teams werken aan oplossingen voor complexe uitdagingen, is het kunnen beïnvloeden van de cultuur een cruciale vaardigheid van elke leidinggevende geworden.

Maar hoe kun je dit als leidinggevende realiseren? Waar kun je op letten? Als focus op output en het volgen van interne processen niet leidt tot de gewenste cultuur, waar moet dan de aandacht op gericht zijn? De eerste cruciale focus van leidinggevendenden die een klantgerichte cultuur willen creëren, is het ondersteunen van informele leiders in hun zoektocht naar focus op klantwaarde. Maar hoe begin je dan concreet en wat doe je dan als leidinggevende?



In de verandering naar een klantgerichte cultuur zijn twee stappen cruciaal. Allereerst het goed verwoorden van het waarom achter de cultuurverandering, wat we in de volgende paragraaf illustreren. En ten tweede het oude gedrag scherp krijgen, waarbij we vooral kijken naar de achterliggende ongeschreven regels en waarden. Daarna kunnen we ontdekken wat nodig is voor een klantgerichte cultuur. Deze tweede stap noemen we de cultuurdelta.

Stap 1: Waarom wil je een cultuurverandering?

Het beste ingrediënt voor een mislukte cultuurverandering is een onduidelijke waarom. Als je de informele leiders niet goed kunt uitleggen waarom een verandering nodig is, gaan ze het niet eens proberen. Ze zijn gezond eigenwijs en als ze het niet goed begrijpen, gaan ze er niet aan proeven. De waarom achter cultuurverandering gaat vaak over de essentie: niet langer focus op output en processen, maar de klant en de klantwaarde centraal. Welke doelen komen dan dichterbij? Waarom is daar ander leiderschap voor nodig? En waarom een andere cultuur en manier van samenwerken?

Uit ervaring weten we dat het koppelen van nieuw gedrag aan de organisatiedoelen vaak enorm bijdraagt aan het succes. Zodat de verandering naar een duidelijke stip op de horizon beweegt. Voor een goed begrip schetsen we hieronder vier valkuilen die we regelmatig tegenkomen bij veranderprogramma's en die de cultuurverandering onnodig vertragen of bemoeilijken.

Valkuil 1: Cultuurverandering als losstaand doel. Veranderen kost tijd, moeite en aandacht. Als de cultuurverandering als losstaand doel wordt neergezet, moet dit concurreren met andere doelen, bijvoorbeeld meer verkopen. Omdat andere doelstellingen vaak meetbaarder zijn, krijgt cultuurverandering minder en minder aandacht. Te vaak ontbreekt een concrete koppeling tussen cultuurverandering en de doelen van de organisatie. Deze valkuil kun je voorkomen door expliciet te maken welke cultuurverandering nodig is om bepaalde strategische doelen te realiseren.

Valkuil 2: Rationele organisatieambities die alleen gericht zijn op hoe een organisatie iets gaat doen en wanneer. De valkuil hierbij is dat als deze doelstellingen niet gehaald worden, er dan een moedeloosheid neerslaat. Er ontstaat geloof dat harder werken geen zin heeft, omdat de doelstellingen toch niet gehaald worden. Als voor het behalen van een organisatiedoelstelling ook een cruciale cultuurverandering nodig is, is de kans dat halverwege deze moedeloosheid toeslaat erg groot. Waardoor zowel de cultuurverandering als de doelstellingen niet worden gerealiseerd. Het probleem is dat deze rationele organisatieambities te weinig zijn vertaald naar een ambitie waaruit geloof en urgentie spreekt die de medewerkers enthousiast maken. Kernachting in een metafoor gegoten door Antoine de Saint-Exupéry: *‘Als je een schip wilt bouwen, verzamel geen mensen om hout te verzamelen en ken ze geen taken en werk toe. Leer ze liever verlangen naar de eindeloze immensheid van de zee.’* Dit ‘doen verlangen naar de zee’ zorgt dat medewerkers en teams zelf aan de slag gaan. Samengevat: als voor de cruciale strategie een cultuurverandering nodig is, zorg dan voor een boodschap die urgentie en geloof uitstraalt.

Valkuil 3: Alleen gericht zijn op de ‘nieuwe’ cultuurwaarden en principes.

Bij deze valkuil wordt er in de communicatie zo veel gepraat over het nieuwe en het andere dat onbewust alles wat de organisatie daarvoor deed als ‘oud en slecht’ wordt bestempeld. Daardoor raken mensen verloren in de verandering en weten ze vaak niet meer wat goed of fout is. Dit leidt geregeld tot complete ‘stilstand’ en weer opnieuw ‘opstarten’. En al het goede wordt overboord gegooid. Terwijl er vaak doorgepakt kan worden op wat een organisatie al wel doet en op uitvergroten wat goed gaat.

Zo is de ‘oude’ cultuur van procesfocus niet fout. Het proces moet nog steeds goed lopen, elkaar aanspreken op het niet volgen van het proces blijft eveneens belangrijk. Alleen daarbovenop is het continu verbeteren van het proces zodat de klant de beste ervaring heeft, nóg belangrijker. Een valkuil is daarom om te zeggen dat je als organisatie stopt met procesfocus. Wat vaak beter werkt, is aangeven dat de organisatie nu al goed is in het volgen van het proces en de samenwerking daardoor soepel verloopt. En dat zij deze kracht gaat gebruiken om het proces stapsgewijs te verbeteren, zodat de klantwaarde stijgt.

Genoemde valkuilen kun je gebruiken als checklist bij het communiceren over de benodigde cultuurverandering. Maar hoe zorg je dan voor een duidelijk startpunt van de verandering en vermijd je deze valkuilen? Hoe neem je mensen hierin mee? En hoe koppel je dit dan aan de strategie van de organisatie? In deze paragraaf bespreken we een concreet stappenplan voor hoe je als leidinggevende de verandering nog beter en zorgvuldiger kunt aanvliegen.

Zoals gezegd: de oplossing is het concreet met elkaar verwoorden van een heldere ‘waarom’ achter een verandering. Hierna volgen drie belangrijke redenen waarom dit bijdraagt aan een snellere en effectievere cultuurtransitie:

1. De cultuurverandering kent hoogte- en dieptepunten. Zonder een goede ‘waarom’ als koers is het dan heel makkelijk om te stoppen met veranderen. Een goede – en vooral inspirerende ‘waarom’ – geeft energie om door te gaan en focus te houden, en voedt het geloof in de verandering om door te zetten.
2. Een heldere ‘waarom’ zet de neuzen dezelfde kant op. Ook als medewerkers het straks over de details van de verandering misschien oneens zijn, zijn ze het in ieder geval eens over het doel (waarom) en kunnen ze elkaar daarin vinden en samen zoeken naar een oplossing.
3. Bovendien maakt een inspirerend ‘waarom’ dat de verandering niet meer wordt gezien als een verandering, maar als een *verbetering*. Mensen zijn van nature voor een verbetering en tegen een opgelegde verandering. Zo kiezen ze makkelijk voor een snellere auto, nieuwere smartphone of groter huis, omdat ze dit zien als een vooruitgang. Mensen zijn tegen een opgelegde verandering, omdat ze daarbij vaak het idee hebben dat ze iets kwijtraken zonder te weten wat daar nu precies voor terugkomt.

Voor leidinggevendenden is het belangrijk het ‘waarom’ goed te verwoorden en mensen uitgebreid hierin mee te nemen. Dan zien medewerkers het als een verbetering die helder en logisch is, en waar ze concreet aan kunnen bijdragen.

Workshop 'Waarom'

Deze workshop is een cruciale praktische start van de cultuurverandering, waarbij we aan het 'waarom' ook gewenste en ongewenste activiteiten en kenmerken koppelen die bij het succes van deze veranderambitie horen.

- Tijdsduur: 1,5 tot 2 uur.
- Groepsgrootte: 5 tot 20 deelnemers.
- Benodigdheden: post-its en een (digitale) muur om dingen op te plakken of een onlinetool als Miro of Mural.
- Voorbereiding: voor de deelnemers geen. Voor de facilitator: het maken van de posters of de digitale werkomgeving. Bovendien moet de ambitie van de organisatie of afdeling al beschreven zijn. Hierbij helpt het om deze bijvoorbeeld via de OKR- (Objectives & Key Results, Bendermacher, Kampschuur & Van Solingen, 2021) of OGSM-methode (Objectives, Goals, Strategies en Measures*) beschikbaar te hebben met beschreven ambities, doelen en strategieën. Gaat het om een product, dan kan een productvisie niet ontbreken.
- Werkvorm: centrale vraag is: *Wat aan onze organisatie is goed, slecht of ontbreekt om onze ambitie te kunnen realiseren?* Ondersteunende vragen hierbij zijn: *Wat gaat er fout als we niet veranderen en onze ambities niet kunnen realiseren? Op welke kenmerken en eigenschappen van de organisatie zijn we trots? Waar staan wij om bekend? Welke kenmerken komen steeds terug in onze succes- en faalverhalen?*
- Agenda:
 - Intro: verwachtingen delen, het doel van de workshop helder verwoorden.
 - Stap 1: post-its plakken op de drie categorieën gedrag: goed, slecht, ontbreekt.
 - Stap 2: groeperen.
 - Stap 3: stemmen.
 - Stap 4: samenvatten.
 - Stap 5: maak een slogan.
 - Vervolgacties definiëren.

* *New Growth Strategies* <https://www.newgrowth-strategies.com/ogsm/#WaarOGSM>.

Na het samenvatten in stap 4 initieert de workshopleider in stap 5 de gezamenlijke definitie van een pakkende en inspirerende slogan of term om de wens van de verandering vast te leggen. Als onderbouwing van de verandering helpt het om een paar zinnen te formuleren aan de hand van het volgende format:

Om *[onze ambitie]* te realiseren
 Blijven we trots op *[wat gaat goed]*
 Daarvoor stoppen we met dit gedrag *[wat slecht is voor ambitie]*

Onze ambitie is:	
Wat gaat goed <i>We zijn trots op dit (kenmerken, eigenschappen) wat hoort bij onze ambitie en deze ambitie ondersteunt. En dit willen we behouden</i>	
Stoppen (slecht) <i>We willen dit stoppen, want dit belemmert ons om onze ambitie te bereiken.</i>	Toevoegen (ontbreekt) <i>We willen dit toevoegen, want dat ontbreekt nu om onze ambitie te bereiken.</i>
Stap 5: slogan <i>Om <i>[onze ambitie]</i> te realiseren: Blijven we trots op <i>[wat gaat goed]</i> We willen meer <i>[toevoegen]</i> en Daarom stoppen we met dit <i>[wat slecht is voor ambitie]</i>.</i>	

Voorbeelden slogan en individueel gedrag:

- Om de beste verzekeraar voor het mkb te worden, blijven we trots op onze servicegerichtheid en familiecultuur. We willen meer innoveren door cocreatie met onze klanten en ook willen we white-label verzekeringen gaan afsluiten. Daarvoor stoppen we met interne productfocus en moeten we starten met externe klantfocus. Als we niet snel verbeteren, worden we de volgende v&d. Kortom: onze mkb'ers kunnen weer 'gerust ondernemen'.
- Om meer producten te verkopen, willen we meer samenwerken. Daarvoor moeten we stoppen met te lief zijn voor elkaar en starten met elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken.

- We halen onze planningen niet, omdat we te snel ja zeggen tegen extra verzoeken van allerlei andere collega's. Daarom gaan we meer marge in onze planningen opnemen, maar ook vaker nee zeggen tegen ad-hocverzoeken die niet zijn geprioriteerd door de product owner. Op die manier kunnen we doen wat we beloven, snel inspelen op nieuwe inzichten en kwaliteit leveren op wat echt belangrijk is.
- We willen groeien in ons vakmanschap. Daarom gaan we de omzetdoelstelling iets verlagen, zodat mensen de tijd hebben om cursussen te volgen, kennis te delen en met elkaar mee te kijken. Hierdoor verwachten we ons over een halfjaar te kunnen onderscheiden van onze concurrenten door onze hogere kwaliteit. Dit levert ook een hoger uurtarief (of hogere prijs) op.

Tips voor de workshop

- Begin met het waarom van het 'waarom'. Dus wat is het belang van deze workshop, waarom is dit van belang en wat wil je bereiken. Geef de groep tijd om zich hierover te buigen, verwachtingen met elkaar te delen en een doel duidelijk te krijgen. Niets is zo frustrerend als collega's die na deze workshop niet in staat zijn het belang van deze eerste stap te omschrijven.
- Indien de ambitie nog niet bekend is, besteed hier dan extra aandacht aan en zet een structuur of sjabloon in. Denk aan bekende werkwijzen als de OKR- en OGSM-methode of het Business Model Canvas. Gaat het om een productvisie, gebruik dan bijvoorbeeld een sjabloon als: 'Voor [doelgroep klanten], die [een behoefte hebben of een kans zien], is dit [productnaam] een [productcategorie], dat [deze belangrijkste voordelen, redenen tot koop] bevat, in tegenstelling tot [wat concurrenten als alternatieven voeren] kent ons product/dienst [deze primaire onderscheidende eigenschappen].'
- Maak de groep niet te groot, houd liever meerdere workshops en combineer de uitkomsten.
- Bij 'toevoegen' en 'stoppen' is het belangrijk om op te halen waarom dit cruciaal is voor het realiseren van de ambitie.
- Voor gebruik door informele leiders: als je deze workshop wilt inzetten buiten een managementteam, haak dan wel een leidinggevende aan om de ambitie en doelen van de organisatie toe te lichten en te

laten zien dat de resultaten van de workshop ook worden gedragen door de leidinggevende.

Valkuilen

- Als de ambitie niet duidelijk is, kan veel tijd verloren gaan bij deze workshop en zullen onderlinge verwachtingen niet overeenstemmen met het beoogde eindresultaat. Is de ambitie niet duidelijk of dient deze voor iedereen te worden verduidelijkt, besteed hier dan eerst aandacht aan. Dat kan ook door middel van een extra workshop voorafgaand aan deze stap.
- Een andere valkuil is dat in deze workshop veel aandacht uitgaat naar het benoemen van zaken die nu niet goed gaan. Meestal gaat het om acties, handelingen of knelpunten die al bekend zijn. Hierdoor ontbreekt dan de connectie met daadwerkelijke cultuurkenmerken of eigenschappen, die een eerste belangrijke indicatie vormen van de cultuur die je wilt of juist niet meer wilt.
- De derde valkuil is dat een slogan gemaakt is, maar deze vervolgens niet vertaald wordt in concrete acties die leiden tot meer klantgerichtheid. Wat gaan we met elkaar nu (anders) doen? Wat is onze volgende stap?

Stap 2: Wat is de cultuurdelta?

Nu het 'waarom' van de verandering op een duidelijke en inspirerende manier is verwoord en de koppeling is gelegd met kenmerken en een slogan, zullen de eerste medewerkers – en misschien al wel meer mensen – uitzien naar de verbetering. Daarom kun je nu aan de slag met de onderliggende verbetering van de organisatiecultuur. Het goed en concreet verwoorden van deze cultuurverandering – ofwel de cultuurdelta – is al een zoektocht en puzzel op zich. Daarom bieden we in deze paragraaf een hele praktische oplossing.

Regelmatig zien we dat de oude cultuur niet wordt meegenomen in de verandering en verbetering. Terwijl deze ingesleten cultuur in het DNA misschien wel één van de belangrijkste oorzaken is waardoor gedrag niet verandert. Enerzijds kunnen in de bestaande cultuur waarden zitten die niet passen bij de nieuwe ambities. Zo kan de focus op perfecte producten en hoogstaande kwaliteit meer klantinteractie en feedback

in de weg staan. Ook zitten er soms al facetten in de cultuur die je juist wilt behouden. Bijvoorbeeld door de aandacht voor hoogstaande kwaliteit in te zetten om kwalitatief goede feedback op te halen bij klanten. Maar daarvoor is wel een gedeelde visie nodig op wat organisatiecultuur is, alvorens je deze kunt beïnvloeden.

De grootste pijn zit vaak in het feit dat de gewenste organisatiecultuur niet duidelijk is. De volgende drie vragen helpen dit alles scherper te krijgen en op te lossen:

1. Wat is organisatiecultuur eigenlijk en hoe kan ik dit benoemen?
2. Hoe herken ik de huidige organisatiecultuur?
3. Hoe kan ik de verandering van de huidige naar de nieuwe klantgerichte cultuur concreet maken voor mijn medewerkers?

Hierna behandelen we deze drie vragen stuk voor stuk. De tweede en derde vraag komen aan bod in de workshop 'Cultuurdelta', die leidinggevend en organisatiecoaches helpt om praktisch aan de slag te gaan.

Wat is organisatiecultuur?

Cultuur is vaak lastig vast te pakken of aan te wijzen. Want van cultuur kun je geen foto nemen, je kunt cultuur niet zien of beetpakken. Maar hoe maak je wat onzichtbaar onder het oppervlak zit dan toch bespreekbaar? Organiseatiecultuur wordt wel zichtbaar in het gedrag tussen mensen en vooral als dit gedrag vergeleken wordt met het gedrag van een andere groep.



Een groep heeft bijvoorbeeld een ongeschreven regel – ‘zo doen we dat hier’ – van ‘eerst waardering uitspreken’. Zo is het de gewoonte om elkaar complimenten te geven en begrip naar elkaar uit te spreken. Als iemand in deze groep bijvoorbeeld iets deelt of vertelt, is de ongeschreven regel om daar allereerst lovend en begripvol over te spreken in termen als bijzonder, knap of begrijpelijk. Een nieuw groepslid zal misschien moeten wennen aan dit gedragspatroon, maar zal dit (zeer waarschijnlijk) overnemen. Daarmee is de ongeschreven regel ‘eerst waardering uitspreken’ *indirect* terug te zien in het gedrag. Door deze groep een tijdje te observeren, is de ongeschreven regel zelfs te verwoorden in een waarde of eigenschap van deze groep, zoals ‘harmonieus’. Daarnaast behoort dit gedrag bij deze specifieke groep; de leden kunnen namelijk totaal ander gedrag vertonen als ze op een ander moment onderdeel zijn van een andere groep. Tot slot is dit gedrag ontstaan door de samenstelling of geschiedenis van deze groep.

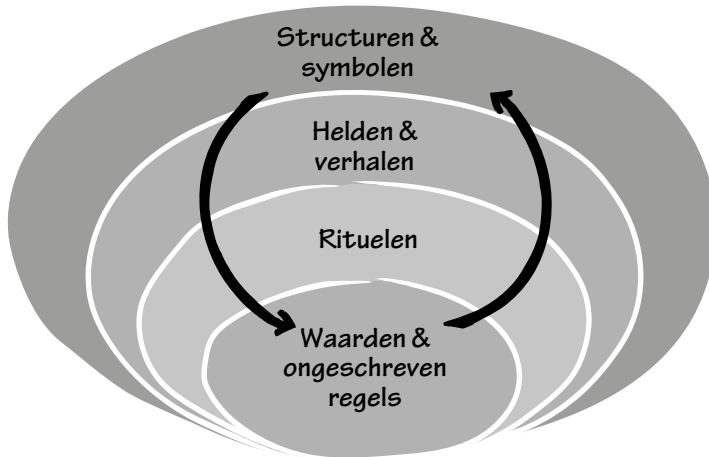
Voordat we ingaan op de workshop waarmee je cultuurverandering (cultuurdelta) kunt vaststellen, is eerst iets anders cruciaal. Namelijk om met elkaar een gemeenschappelijk beeld en een gemeenschappelijke taal te creëren van wat organisatiecultuur is en waar die uit bestaat. Laten we daar beter naar kijken.

Organisatiecultuur is natuurlijk de cultuur binnen de context van een organisatie. Maar wat bedoelen we daar precies mee?

Naast de term ‘organisatiecultuur’ zijn ook ‘bedrijfscultuur’ of ‘corporate cultuur’ gangbaar. Deze termen beschouwen we in dit boek als synoniemen. In de praktijk geven ze vaak meer de omvang van het bedrijf of organisatie aan en de sector (bijvoorbeeld overheid ten opzichte van bedrijfsleven). Daarom hanteren we in dit boek het overkoepelende begrip organisatiecultuur.

Hoe goed of slecht de organisatiecultuur werkt voor organisaties, hangt daarom nauw samen met hun ambitie en strategie. Vandaar dat wij in dit boek een definitie van organisatiecultuur gebruiken die een relatie legt tussen cultuur en het verbeteren of succesvoller maken van de organisatie. Zoals in de inleiding al aangegeven, verstaan wij onder organisatiecultuur het volgende:

Organisatiecultuur zijn de ongeschreven regels en waarden, die een groep via helden, verhalen, rituelen, structuren en symbolen heeft geleerd tijdens het oplossen van problemen of het aanpassen aan externe factoren. Deze hebben hierbij voldoende gewerkt om als de gewenste manier van denken en voelen aan nieuwe leden over te dragen.



Het is belangrijk om de verschillende onderdelen van deze definitie goed te begrijpen:

1. **‘Organisatiecultuur zijn de ongeschreven regels en waarden, die een groep via helden, verhalen, rituelen, structuren en symbolen’.** Als we organisatiecultuur als een ui afpellen, herkennen we naast ‘ongeschreven regels en waarden’ in de definitie hierboven ook rituelen, helden en verhalen en tot slot structuren en symbolen. Dit verband wordt nog duidelijker als we het ui-model nader bestuderen. Het is gebaseerd op het werk van zowel Edgar Schein (1992) (voormalig professor aan de MIT Sloan School of Management) als Geert Hofstede (2016) (organisatiepsycholoog). De kern van de ui gaat over de waarden die bij een organisatiecultuur horen. Daar begin je als je een cultuur definieert en daar eindig je als nieuw gedrag is ontstaan dat bij deze nieuwe waarden past. Daaromheen zitten de rituelen, helden en verhalen en tot slot de symbolen en structuren. Symbolen zijn de meest oppervlakkige kenmerken van een organisatiecultuur. Denk aan de missie aan de muur, de rapportages die gebruikt worden om aan te geven wat belangrijk is, of het gebouw en de

inrichting luxe of juist oubolligheid uitstralen. Structuren kunnen verschillende bijeenkomsten zijn die op gezette tijden plaatsvinden. Als je als nieuwe medewerker start bij een bedrijf of een andere organisatie bezoekt, vallen die dingen je als eerste op. Op een diepere laag bevinden zich de helden en verhalen die als gedragsvoorbeeld dienen. Dat zijn de verhalen die je hoort bij het koffiezetapparaat, die worden verteld tijdens vergaderingen om daarmee aan te geven wat goed en slecht is. Of de medewerker die wordt geprezen als een held, omdat hij/zij iets bijzonders heeft bereikt. Voorbij de laag van helden en verhalen bevinden zich rituelen. Bijvoorbeeld de wijze waarop de promotie van een teamlid wordt gevierd, hoe successen worden gevierd op een afdeling of hoe nieuwe mensen onderdeel worden van de organisatie door verschillende gesprekken en presentaties die zij voorgeschoteld krijgen. De waarden en ongeschreven regels komen dus tot uiting in de soort symbolen en structuren, helden en verhalen die worden verteld en tot slot via de invulling van rituelen en hoe deze de waarden en ongeschreven regels bevestigen.

2. **'de ongeschreven regels en waarden'** gaan over gewoonten, aannames en gedeelde overtuigingen die aangeven 'zo doen we dat hier' en 'zo hoort het'. Deze liggen vaak verborgen onder het gedrag dat wordt vertoond. Bijvoorbeeld de mate waarin je de directeur kritische feedback mag geven, in hoeverre je een (mantel)pak aantrekt als je naar een MT-vergadering gaat, in hoeverre er van je verwacht wordt dat je op zondagavond alvast je mail wegwerkt. En begint een vergadering op tijd of altijd een kleine tien minuten later? De waarden – de binnenste laag van cultuur – vergen de meeste tijd om te veranderen. Denk aan zaken als transparantie, respect, openheid, veiligheid, etc. Maar ook: hoe belangrijk is de klant nu echt? In hoeverre wordt kritiek op een leidinggevende gewaardeerd? In hoeverre geloof je nu echt dat de organisatie van fouten kan leren?
3. **'heeft geleerd tijdens het oplossen van problemen of het aanpassen aan externe factoren'** geeft aan dat cultuurverandering te maken heeft met leren wat succesvol werkt en wat niet. Dit leren wordt hier vormgegeven door het omgaan met externe en interne problemen en uitdagingen. Zo gaan meerdere bedrijven van een cultuur van

regels volgen (bureaucratie) naar klantfocus, omdat ze merken dat klanten ontevreden zijn en zelfs weggaan als ze te veel vanuit de ‘paarse krokodil*’ antwoord geven. Het oplossen van problemen hoeft niet altijd vertaald te worden naar daadwerkelijke acties. Het is ook mogelijk hier via een verhaal, held of ritueel betekenis aan te geven. Zo kan in een bijeenkomst over fusie of reorganisatie een ritueel van afscheid nemen worden gecreëerd, dat betekenis kan geven aan de transitie van een oude naar een nieuwe organisatie met nieuwe bijbehorende waarden. Iets wat vaak wordt vergeten.

4. **‘Deze hebben hierbij voldoende gewerkt om als de gewenste manier van denken en voelen aan nieuwe leden over te dragen.’** Dit deel van de definitie beschrijft de kern van hoe cultuur evolueert. Als iets werkt, wordt het overgedragen aan nieuwe leden. Doen wat werkt door te ervaren, is hierbij het adagium. Dat noemen we ook wel ‘empirisme’: *‘Empiricism asserts that knowledge comes from experience and making decisions based on what is observed’* (Schwaber & Sutherland, 2020). De definitie laat ook duidelijk zien dat het dieper gaat dan alleen gedrag of doen, namelijk hoe leden elkaar leren waar te nemen, te denken en wat ze voelen rondom deze problemen en uitdagingen. Bijvoorbeeld: zien ze als team externe regelgeving als lastig en vervelend of beschouwen ze dit als een kans om hier beter op in te spelen dan concurrenten?

Nu de betekenis van organisatiecultuur duidelijk is, kun je als leidinggevende ook aan de slag met verbeteringen. In de volgende workshop maken we verandering zichtbaar zonder waardevolle bestaande cultuurkenmerken overboord te gooien. Afgestemd op de betekenis van cultuur creëren we focus op ongeschreven regels en waarden, openheid om te leren en een eerste stap om cultuuruitdagingen op te lossen door ze helder inzichtelijk te maken.

Workshop ‘Cultuurdelta’

In deze workshop is het dus belangrijk om te kijken naar de verschillende onderdelen van ongeschreven regels en waarden die het vertoonde

* De Ohra-reclame uit 2004, zie www.ohra.nl/paarse-krokodil.

gedrag beïnvloeden. Welke waarden en ongeschreven regels vinden we met elkaar belangrijk? Wat wordt gewaardeerd? Wat wordt afgekeurd? Wat wordt beloond?

- Tijdsduur: 1,5 tot 2 uur.
- Groepsgrootte: 5 tot 8 deelnemers.
- Benodigdheden: post-its en een muur om dingen op te plakken of onlinetools als Miro of Mural.
- Voorbereiding: voor de deelnemers geen. Voor de facilitator: het maken van de posters.
- Werkvorm: centrale vraag is: *Welke cultuurwaarden hebben we nodig om onze ambities te realiseren?* Ondersteunende vragen hierbij zijn: *Welke waarden en ongeschreven regels willen we behouden? Waar willen we vanaf? Wat willen we wel en wat willen we niet meer?* Om de stap te maken van ambitie en gedrag naar cultuur, kan het nodig zijn om hier aandacht aan te besteden zoals hieronder toegelicht bij tips.
- Agenda:
 - Intro: verwachtingen delen, het doel van de workshop helder verwoorden.
 - Leg uit wat organisatiecultuur is en licht dit toe met een voorbeeld.
 - Stap 1: post-its plakken op de drie categorieën: behouden, stoppen, starten.
 - Stap 2: groeperen.
 - Stap 3: stemmen.
 - Stap 4: samenvatten.
 - Stap 5: van waarden naar rituelen, helden, verhalen en symbolen.
 - Vervolgacties definiëren.

Gebruik drie borden; de volgende visuele indeling is daarbij praktisch:



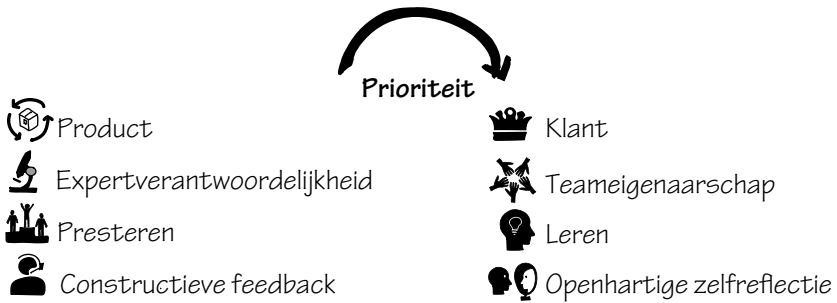
Tips

- Geef duidelijk aan dat deze waarden en ongeschreven regels onder het gedragspatroon zitten. Hierbij kan het helpen om:
 - de uitkomsten van de workshop ‘Waarom’ beschikbaar te hebben en kort nog even te bespreken.
 - met elkaar vast te stellen of het om een gedragspatroon gaat of om eenmalig gedrag.
 - enig inzicht te geven in wat organisatiecultuur is en waar die uit bestaat. Geef concrete voorbeelden die te maken hebben met gewoonten, aannames, overtuigingen, waarden en ongeschreven regels.
- Vaak hebben de deelnemers in het begin even tijd nodig om echt over waarden en ongeschreven regels na te denken. Geef de groep daar de tijd voor, maar help ze ook om de doorvertaling naar cultuur te maken. Als ze bijvoorbeeld komen met ‘wet- en regelgeving’, wat bedoelen ze daarmee: de ongeschreven regel om geen fouten te maken? Of geen aandacht voor innovatie? En als mensen bijvoorbeeld noemen ‘respect voor teamleden’, probeer dan door te vragen naar voorbeelden. Dit kan zich weer uiten in ongeschreven regels als ‘in een teambijeenkomst laat je elkaar uitpraten’.
- Maak de groep niet te groot, houd liever meerdere workshops en combineer de uitkomsten.
- Voor gebruik door informele leiders: als je deze workshop wilt inzetten buiten een managementteam, haak dan wel een leidinggevende aan om de ambitie en doelen van de organisatie toe te lichten en te laten zien dat de resultaten van de workshop ook worden gedragen door de leidinggevende.
- Bij ‘stoppen’ is het belangrijk om op te halen waarom dit zo gewaardeerd wordt in de huidige cultuur. Bijvoorbeeld als iemand ‘veel overleggen’ op heeft geschreven, vraag dan bij stap 2 (‘groeperen’) echt door wat daarachter zit. Wellicht de ongeschreven regel dat beslissingen worden genomen door middel van consensus of dat beslissingsbevoegdheden vaag zijn of dat druk zijn wordt gewaardeerd boven nadenken.
- Staar je niet blind op een organisatiecultuur waarin alleen klantgerichtheid telt. Denk ook aan andere facetten die op dit moment noodzakelijk zijn om de ambities te realiseren. Bijvoorbeeld gerela-

teerd aan een focus op continu leren en verbeteren uit een engineering- of een DevOps-cultuur.

De delta naar een effectievere cultuur van klantgerichtheid

Bonustip: het kan helpen om door middel van een soort van manifest de nieuwe cultuurprincipes naast de oude te zetten, met aan de rechterzijde de cultuurwaarden waar je net iets meer waarde aan hecht dan die aan de linkerzijde. Bijvoorbeeld meer prioriteit geven aan de klant dan aan het product. Met dit adagium waardeer je klantimpact meer dan de daadwerkelijke oplevering van het product en de bijbehorende output. Wat de klant heeft aan het product en wat het de klant oplevert, is belangrijker dan sturen op veel verkoop of allerlei productdetails toevoegen die de waarde voor de klant niet significant vergroten.



Valkuilen

- Alleen managers. Het is goed als managers meedenken over de cultuurverandering, maar het gaat vaak om de cultuurverandering zoals die wordt ervaren op de werkvloer, in de teams, bij de medewerkers. Nodig daarom meer medewerkers dan managers uit voor deze workshops of heb een workshop zonder managers.
- Luidste stem. Een valkuil is dat uiteindelijk de stem van maar een enkeling wordt gehoord, doordat deze persoon veel praat, niet luistert of anderen niet laat uitspreken. Bij brainstormen is het belangrijk dat eenieders mening naar voren komt. Laat alle deelnemers daarom bijvoorbeeld evenveel briefjes plakken (zeg max drie per categorie) voordat een gesprek op gang komt.
- Nieuwe waarden en ongeschreven regels kunnen mooi zijn, maar als deze niet leiden tot een gesprek of als oude uitingen niet worden

aangepast, zal er weinig veranderen. Als bijvoorbeeld nog steeds de oude ongeschreven regels en waarden worden geëerd – zoals alleen problemen oplossen in plaats van de nieuwe waarde ‘als team problemen oplossen’ – is er te weinig prikkel om te veranderen.

Remmers en toeschouwers

We hebben nu in twee workshops de cultuurambitie (‘waarom’ van cultuurverandering) en de cultuurdelta uitgewerkt. Dit geeft jou als leidinggevende ruimte om te beïnvloeden en te inspireren. Formele leidinggevendenden zijn daarbij veel effectiever: zij focussen op de belangrijkste cultuurdragers van de organisatie of het team. Hierbij is het dus cruciaal voor de cultuurverandering dat de belangrijkste cultuurdragers – de informele leiders – stappen zetten naar gedrag dat hoort bij de gewenste cultuur. Deze informele leiders gaan vaak eerst proeven of de nieuwe cultuurwaarden en principes hen helpen de doelen van de organisatie beter te bereiken. En hoe succesvoller zij hierin worden, des te groter en sneller de cultuurverandering in de organisatie.

Als medewerkers niet mee willen in de verandering of de nieuwe manier van werken, remmen ze vaak de verandering. Als een anker houden ze dan het schip van verandering op hun plaats. Eenmaal in beweging starten mensen vaak op de tribune met toekijken naar wat er gebeurt. Vervolgens gaan ze proberen en veranderen ze in een proever. In de volgende fase worden ze een voorstander die de nieuwe cultuur in praktijk brengt en ‘gewoon’ een supporter wordt. Tot slot zijn er de ambassadeurs die anderen er bijvoorbeeld van overtuigen om van de tribune af te komen en te gaan proeven.

Remmers doen vaak niet mee met nieuwe werkvormen en noemen het meestal ‘tijdverspilling’. Zij zullen proactief de nieuwe symbolen, structuren en gebruiken ter discussie stellen. Bijvoorbeeld: ‘Al die hippe meetings, dat werkt niet bij ons’ of ‘dit past niet bij ons soort werk’. Als relatief veel medewerkers of teamleden remmers zijn, zal er weinig veranderen. Behoren de informele leiders eveneens tot de remmers, dan wordt het nog moeilijker. Transformaties komen dan niet van de grond en medewerkers komen niet in beweging. Soms is er dan wel een nieuw ritme en structuur aan overlegvormen, hangen er nieuwe mis-

sies aan een muur of worden nieuwe rapportagevormen gebruikt, maar remmers laten duidelijk merken dat dit voor hen niet werkt. Vaak laten zij dan horen dat vroeger alles beter was. En doen ze niet meer mee als organisatie en teams onder tijdsdruk staan. Cultuur is in zichzelf oordeelloos. Het oude (in hun ogen huidig) gedrag heeft altijd gewerkt en daarom vinden ze het hun morele plicht om daaraan vast te houden. Het is deels goed dat ze afwachten of het nieuwe ook werkt voordat ze overstappen. Daarmee blijft het bestaande (enigszins) werken.

Toeschouwers doen niet echt mee

In deze fase zitten mensen vaak letterlijk op de tribune als toeschouwer af te wachten wat de verandering gaat opleveren. Vaak zijn dit informele leiders die vast willen houden aan de bestaande cultuur en manier van werken. Ze kijken met hun armen over elkaar toe hoe anderen proeven of hun mening aan het vormen zijn. Als de meerderheid van de medewerkers in deze fase zit, is er nog geen cultuurverandering. Allereerst helpt in deze fase vooral het veranderen van structuur en de inzet van zichtbare symbolen die de nieuwe richting helpen ondersteunen. Bovendien kunnen leidinggevendenden het beste vooral de schijnwerper zetten op de medewerkers die al supporter of ambassadeur zijn. Door hun gedrag als nieuw voorbeeldgedrag uit te vergroten en duidelijk te maken wat de voordelen zijn, vermindert de angst voor de verandering of het potentiële verlies van wat er is. Dit voorbeeldgedrag wordt versterkt door het gedrag van de leidinggevende en de mate van veiligheid die deze creëert om te experimenteren en te falen.

Medewerkers op de tribune doen vaak wel schoorvoetend mee met symbolen en nieuwe werkvormen, maar nemen daar zelden het initiatief toe. Sterker nog, als er een vacuüm ontstaat, willen zij nog weleens de nieuwe symbolen en gebruiken ter discussie stellen. Bijvoorbeeld: 'Zullen we de retro een tijdje overslaan?' Als relatief veel medewerkers of teamleden op de tribune blijven zitten, zijn de gevolgen groot en voor henzelf klein. Echte transformaties komen dan niet van de grond en medewerkers komen niet in beweging. Blijven bij veranderingen te veel mensen in deze positie zitten, dan wordt agile nog weleens 'agile in name only' of 'doing agile': een mooi sausje over de oude manier van werken. Er is wel een nieuwe hartslag van verschillende overlegvormen

en dergelijke, maar in het DNA is niet veel veranderd. Vaak komen nieuwe bijeenkomsten dan boven op de bestaande. Of mensen echt van de tribune zijn gekomen, merk je vooral aan de verhalen die worden verteld aan nieuwe mensen die aan boord komen of als de resultaten van organisatie en teams onder tijdsdruk komen te staan.

Door helder het doel van de cultuurverandering (stap 1) en de cultuurdelta (stap 2) neer te zetten en te delen, ontstaan duidelijke eerste aanknopingspunten om beide concreet te bespreken. Zowel met de remmers als met de toeschouwers. Bovendien ontstaat zo een duidelijke en logische kapstok die wijzigingen in structuur, symbolen en werkwijze onderbouwt.

Hoe kun je als leidinggevende meer vervolgingimpact maken op de reis die informele leiders afleggen? In het volgende hoofdstuk gaan we aan de slag met beïnvloedingsmogelijkheden voor leidinggevendenden in de fase van 'Successen vieren & veerkracht'.

OVER DE AUTEURS

Peter Koning en Martijn Stuiver hebben samen ruim dertig jaar ervaring met agile transformaties, leidinggeven aan organisatieverandering en leiderschapscoaching. Maar ook putten zij uit hun ervaring in de culturele antropologie en organisatiepsychologie en diverse boeken over bedrijfscultuur. Dat leidt tot nieuwe zienswijzen en handvatten om tot daadwerkelijke, brede en diepe organisatieverandering te komen.

Peter Koning

Peter Koning is auteur, spreker en oprichter van Re:lead. Hij adviseert, coacht, inspireert en traint leidinggevendenden. Met ruim vijftien jaar ervaring begeleidt hij managementteams met hele praktische tips en handvatten. Bovendien brengt hij praktijkervaring mee als directeur en interim-directeur. Samen met enkele bedrijven heeft hij praktische tools ontwikkeld die door steeds meer organisaties worden gebruikt.

Martijn Stuiver

Martijn Stuiver is cultuurantropoloog en al jaren actief in agile omgevingen. Hij heeft een unieke kijk op welke cultuur er nodig is om agile echt succesvol te maken. Als consultant traint en adviseert hij teams en leidinggevendenden bij de cruciale cultuurverandering. Niet omdat het beter moet, maar omdat het op een andere manier beter

kan. Daarnaast brengt hij zijn managementervaring mee vanuit een IT-organisatie en vanuit zijn leidinggevende rol in een vrijwilligersorganisatie.

Klant-DNA staat boordevol praktische tips en handvatten om een klantgerichte cultuur in organisaties continu te verbeteren

Klantgericht werken is voor organisaties van steeds groter belang. Hoe kom je nu van alleen meten van klanttevredenheid naar echte klantgerichtheid in de haarvaten van je organisatie? Zodat je een sterke, klantgerichte organisatie bouwt die succesvol blijft in een steeds veranderende markt?

In *Klant-DNA* wordt op een hele praktische manier verwoord hoe leiders, coaches en veranderaars succesvol de cultuur kunnen beïnvloeden. Een cultuur van vertrouwen, samenwerken, van elkaar leren en continu bijsturen. Want deze eigenschappen zijn cruciaal om snel te kunnen inspelen op nieuwe klantwensen en marktveranderingen. De leiders van morgen zijn immers degenen die succesvol continu de organisatiecultuur beïnvloeden en verbeteren.

Met dit praktische boek krijg je een beter beeld van de organisatiecultuur die je nodig hebt. Naast een concreet verhaal boordevol ervaringen, krijg je allerlei praktische tips, workshopideeën en interventiemogelijkheden aangereikt om deze cultuur vorm te geven en te borgen in het DNA van de organisatie.



9 789024 428502

boom.nl
boommanagement.nl



Peter Koning is auteur, spreker en oprichter van Re:lead. Hij adviseert, coacht, inspireert en traint leidinggevenden. Met ruim 15 jaar ervaring begeleidt hij managementteams met hele praktische tips en handvatten. Samen met enkele bedrijven heeft hij praktische tools ontwikkeld die door steeds meer bedrijven worden gebruikt.



Martijn Stuiver is cultuurantropoloog en al jaren actief in agile omgevingen. Hij heeft een unieke kijk op welke cultuur er nodig is om agile echt succesvol te maken. Als consultant traint en adviseert hij leidinggevenden bij cruciale cultuurveranderingen.