

Hoofdstuk 9 Cultuurverandering

9.1 Inleiding

Terwijl we wachten op de laatste deelnemers voor de eerste managementworkshop, zit een directeur voorovergebogen met het hoofd in zijn handen op een muurtje. Op de vraag of er iets aan de hand is, antwoordt hij: 'Ik ben boos, zo verschrikkelijk boos. We spreken met elkaar af dat we ons aan afspraken houden en dat we op tijd komen. En nu zit ik hier als enige lid van de directie te wachten op de rest!' Als hem later wordt gevraagd of hij zijn collega's daar op aanspreekt, zegt hij: 'Ik zeg niets meer, ik ben altijd al degene die loopt te zeuren, ik houd nu maar eens mijn mond.'

Dit hoofdstuk gaat over cultuurverandering, een proces dat wij niet beschrijven volgens de standaardopzet binnen dit boek, maar aan de hand van de schets van een veranderprogramma uitgevoerd bij een klant: Tournesol. Een klant met een ogenschijnlijk eenvoudige vraag: 'Verander onze cultuur'. Een vraag die door ons, veranderaars, niet met een standaardaanpak of -methode is beantwoord, want een vraag die zoveel complexiteit in zich bergt, vraagt om maatwerk. De complexiteit van een cultuurverandering is dat cultuur de ziel van een organisatie betreft, het heeft een verbinding met de historie en de actuele en toekomstige missie en strategie van de onderneming. Dat betekent dat een cultuurverandering ook nauw verweven is met het handelen en het denken van de top van een onderneming. Zij hoeven de verandering niet altijd te initiëren, maar moeten wel bereid zijn de verandering mee vorm te geven. Tevens is een cultuurverandering geen maakbaar proces, de uitkomsten zijn onzeker en slecht voorspelbaar. Een cultuurverandering kan worden beschouwd als een rivier die zijn weg door een wijzigend landschap zoekt. Maatwerk betekent voor ons een aanpak waarbij we kiezen voor een stap-voor-stapbenadering en we gaandeweg het traject de interventies vormgeven, waarbij we gebruik gemaakt hebben van de bouwstenen en werkprincipes die we tot onze beschikking hebben. Met andere woorden: de vraag van de klant, de context van de verandering, bepaalt in combinatie met onze rol en taak welke bouwstenen en werkprincipes we inzetten om de verandering te bewerkstelligen.

Onze hoofdgedachte hierbij is dat de kwaliteit van het samenspel tussen adviseurs en kernspelers van de klantorganisatie bepalend is voor een succesvolle verandering in de cultuur van een organisatie, meer dan een specifieke methode. Om dat te illustreren beschrijven we onze aanpak zoals we die hebben gevolgd bij de opdracht bij Tournesol.

Tournesol is een professionele dienstverlener, met een brede portfolio aan diensten. Deze veelzijdigheid is het gevolg van diverse fusies en overnames.

De organisatie is diep in de regio geworteld en is een van de grootste werkgevers van de provincie met meer dan duizend medewerkers. Om beter in te kunnen spelen op dynamiek in de omgeving, is enkele jaren geleden een business unitstructuur ingevoerd. De businessunits werken in toenemende mate autonoom en bezitten een verschillende bedrijfscultuur, die samenhangt met hun oorsprong en marktkenmerken. Dit verschil

wordt versterkt doordat de businessunits niet vanuit één hoofdlocatie werken. Hierdoor is de communicatie over en weer tussen de businessunits matig.

De vraag die door Tournesol aan ons gesteld wordt, luidt: ‘Ontwerp een cultuurprogramma om te komen tot een duurzame cultuurverandering.’

Het cultuurprogramma moet de hele Tournesolorganisatie raken, om zo de twee doelen te bereiken die de directie voor ogen heeft. Het eerste doel is het creëren van een saamhorigheidsgevoel binnen de organisatie, waarbij medewerkers zichzelf herkennen als onderdeel van het moederbedrijf. De medewerker moet weer trots zijn om bij Tournesol te werken. Het tweede doel is het behouden van de organisatie als zogenaamd ‘multi-utilitybedrijf’, dat door zijn unieke portfolio aan diensten een zelfstandige speler in de markt blijft. De samenhang en samenwerking tussen de organisatieonderdelen moet niet alleen intern worden vormgegeven, ook klanten moeten Tournesol beleven als één krachtig bedrijf. *Eenheid, samenhang, levendigheid, samenwerking, trots, vertrouwen, initiatief en ontwikkeling* zijn woorden die hierbij worden gebruikt.

Zoals opgemerkt, is onze gedachte dat meer dan een specifieke methode. De kwaliteit van het samenspel tussen adviseurs en kernspelers van de klantorganisatie bepalend is voor een succesvolle cultuurverandering. Deze gedachte is gebaseerd op drie overwegingen, die hierna kort worden belicht en die in de volgende paragrafen verder worden uitgewerkt.

Eigenaar zijn van de verandering en betekenis geven

Een cultuurverandering is pas succesvol als de kernspelers zelf eigenaar worden van de gewenste verandering, immers het betreft een verandering van hun eigen gedrag. Het gaat erom dat zij zelf betekenis geven aan de gewenste verandering. Uit uitvoerig onderzoek naar de werking van psychotherapieën blijkt dat succesvolle resultaten voor 40% worden bepaald door klantfactoren, 30% door factoren over de relatie tussen klant en therapeut, 15% door placebofactoren en 15% door model en techniek (geciteerd in Cladder, 2000). Hoewel deze onderzoeksresultaten niet zomaar een op een kunnen worden vertaald naar gedragsveranderingen in organisaties, maakt het wel aannemelijk dat de rol van een specifieke methode maar bescheiden is.

In *Organisatiedynamica* beschrijft Homan (2005) de binnenkant van veranderingen. Hij concludeert dat de echte organisatieverandering ontstaat als mensen tot nieuwe betekenisgeving en gedrag komen. Homan hanteert het begrip *betekeniswolken* in organisaties. Dit zijn gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. Denk daarbij aan zaken als: ‘Eerst zien, dan geloven’ of het tegenovergestelde: ‘Het is nu of nooit!’ Betekeniswolken zijn moeilijk te sturen, maar de veranderaar of manager moet er wel rekening mee houden. Homan betoogt dat veranderingen minder moeten worden bestuurd. De organisatiedynamiek maakt de verandering.

Door dialoog ongewenste patronen doorbreken

Een ongewenste cultuur betekent dat er een orde is ontstaan los van menselijke bedoelingen. Mensen voegen dan hun eigen handelen naar de patronen van de organisatie

waarin ze werken. In een dergelijke orde streven mensen vooral hun eigen doelen na langs eigen wegen. (*Hetebrij over afstemmingsvormen* van Habermas, 2006). De rol van de adviseurs is het zichtbaar maken van die organisatiedynamiek en het daarbij als buitenstaanders helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun gezamenlijke dialoog over de gewenste situatie,

Vertrouwen opbouwen

De manier van kernspelers bepalen, van interventies selecteren en van handhaven van gemaakte afspraken heeft grote invloed op het vertrouwen van alle betrokkenen in het veranderingsproces. Ook hiervoor is het samenspel tussen klant en adviseurs een belangrijkere factor dan een specifieke methode.

9.2 Eigenaarschap en betekenis geven

Motivatie is een belangrijke factor bij het bepalen van het succes van de nieuwe cultuur.

Vinke (2004) vraagt zich af wat er met de motivatie van de ‘gewone’ medewerker gebeurt als zijn ideeën en inbreng worden overschaduwd door de dwingende deskundigheid van externe adviseurs. Wanneer we het *Job Characteristics model* van Hackman en Oldman (1976) vertalen naar organisatieveranderingen, dan betekent dit dat de motivatie van medewerkers toeneemt als zij zelf verantwoordelijk zijn, de verandering zinvol achten en zicht hebben op de eindresultaten. Het eigenaarschap voor de verandering is dus van belang bij het slagen van de cultuurverandering. Het verkrijgen van eigenaarschap ligt bij de medewerkers zelf, een proces dat wij als externe adviseurs kunnen faciliteren, maar niet kunnen afdwingen. In de Tournesolcase hebben wij daarvoor de volgende interventies gepleegd.

Om te onderzoeken welke gemeenschappelijkheid we konden bewerkstelligen, zijn we begonnen met het interviewen van de leden van de directie. Hierbij hebben we onder meer vragen gesteld over historie, strategie, cultuur en lopende veranderinitiatieven. Naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews hebben we in twee workshops met de directie gesproken over de strategie en kernwaarden van Tournesol. Een belangrijk doel van deze directieworkshops was het kweken van vertrouwen tussen de directieleden. Vanuit de workshops met de directie zijn vier sporen ontstaan, waaromheen het strategie- en ontwikkelprogramma zich ontspint. Deze vier sporen zijn:

- Werkwijze directie.
- Management mede eigenaar maken van het programma.
- Symboliek en communicatie.
- Versterken lopende cultuur- en opleidingsinitiatieven.

Een tweede ronde interviews, nu met het management, vormde de basis voor twee workshops met deze organisatielaag. Na deze workshops hebben we stap voor stap de introductie en vertaling van kernwaarden naar (nieuw) gedrag voorbereid. Waarbij we bij elke stap hebben gekeken naar de energie, activiteiten en dynamiek in de verschillende organisatieonderdelen. We hebben in die verdere uitwerking gebruikgemaakt van *internal branding* en *communicatie*.

9.2.1 Internal branding: het merk als breekijzer voor verandering

Een van de doelstellingen van het cultuurprogramma is het vergroten van de trots op de Tournesolorganisatie. Een van de manieren waarmee je ervoor zorgt dat medewerkers trots zijn op je organisatie, is door het creëren van een sterk merk. Medewerkers werken graag voor een mooi, winnend merk. Een merk met positieve associaties, waar ze bij wijze van spreken graag over praten op verjaardagsfeestjes. Het merk Tournesol riep de laatste twee jaar alleen maar negatieve reacties op, omdat de organisatie enorme facturatieachterstanden had en de klant enige tijd veel foutieve rekeningen kreeg. Om de merktrots op Tournesol te herstellen, is ervoor gekozen een internal brandingstrategie uit te werken. *Internal branding* is het vormgeven van een intern merkenbeleid, waarbij men ervan uitgaat dat juist medewerkers belangrijke merkdragers zijn. Deze strategie richt zich primair op de huidige medewerkers van Tournesol, maar heeft als achterliggend doel dat klanten en nieuwe medewerkers voor Tournesol blijven kiezen. Trots zijn op Tournesol betekent dat medewerkers geloven in de dienstverlening van Tournesol. Medewerkers moeten zoals de Engelsen het zo mooi zeggen: 'living the brand'. Tournesol heeft één heel sterk merk, zowel het woordmerk als het beeldmerk hebben een enorm grote naamsbekendheid. Dit sterke merk is ingezet als breekijzer voor de verandering. Immers, de merkpositionering binnen een organisatie beïnvloedt het gedrag van werknemers. De sociale status van werknemers die met een sterk merk werken, is hoger dan die van werknemers die voor een zwakker merk werken. Met andere woorden: als Tournesol weer het sterke merk van weleer wordt, zullen medewerkers weer met trots over hun werkgever durven vertellen op het voetbalveld.

We willen voorkomen dat het cultuurprogramma een doel op zich wordt. Vandaar dat we vanaf het begin de interventies hebben gekoppeld aan de strategie van Tournesol. Bij het vormgeven van de internal branding, de huisstijlverandering en de communicatiecampagne, laten we letterlijk zien wat de cultuurverandering betekent. Dit onderdeel van het programma is ondergebracht in het spoor *Communicatie*, een van de vier sporen waar het programma op loopt. Communicatie is niet alleen zenden of informeren, maar we gaan de dialoog aan met de medewerkers. Zij moeten niet alleen geïnformeerd zijn over de veranderingen, het gaat ook om een verandering bij henzelf. Daarom is betrokkenheid bij het programma van groot belang. Immers, binnen beginnen is buiten winnen. Hoe hebben we internal branding binnen Tournesol vormgegeven?

1. *Formeel vaststellen merkarchitectuur.*

De eerste stap in dit proces was het formeel vaststellen van Tournesol als enige merk dat de organisatie voert. Na de invoering van de businessunitstructuur is er wildgroei in merkvoering ontstaan. Het cultuurprogramma maakte deze wildgroei bespreekbaar en er is een merkstrategie uitgewerkt waar alle leden van de groepsdirectie achter staan. De toevoegingen van de namen van de businessunits of producten werd niet meer toegestaan. Deze merkstrategie is direct doorgevoerd in de huisstijl en in alle communicatie-uitingen, waarbij is gekozen voor een kostenneutrale invoering. Met andere woorden: het verwijderen van

businessunitnamen in drukwerk wordt gedaan bij herdruk, bij vervoermiddelen gebeurt dit bij onderhoud of vervanging.

2. *Synchroniseren merkpersoonlijkheid, kernwaarden en gewenst gedrag.*
Al vanaf het begin van het programma hebben we vanuit de strategie van Tournesol gewerkt aan het vaststellen van kernwaarden. Deze kernwaarden stellen Tournesol in staat om een duidelijke koers te varen en zich te onderscheiden. Gedurende het hele programma zorgen we ervoor dat de vertaling van kernwaarden naar gewenst gedrag wordt gemaakt. Deze vertaling verschilt per businessunit of stafafdeling. Het gaat om het laden van de kernwaarden, het gemeenschappelijk betekenis geven. Ter illustratie: voor de ene businessunit kan Tournesols kernwaarde ondernemerschap betekenen dat er wordt gewerkt aan ‘operational excellence’, terwijl de andere businessunit op overnamepad gaat.
3. *Maak medewerkers trots op het Merk Tournesol.*
De criteria voor beloning, werving en selectie worden in lijn gebracht met de kernwaarden. Er wordt naast de harde criteria ook gekeken naar competenties en vaardigheden die het ‘nieuwe gedrag’ ondersteunen. Als de kernwaarde ‘vernuftig’ is, hoe zien we dit terug in het salarisgebouw, in de sponsoring of op het personeelsfeest?
4. *Kernwaarden en gedrag: de gestage druppel holt de steen uit.*
Via interne communicatie wordt permanent de verbinding tussen kernwaarden en nieuw of gewenst gedrag gelegd. Zowel expliciet als impliciet, net zolang tot het een tweede natuur wordt. De communicatiemix wordt tegen het licht gehouden, de kernwaarden worden vertaald naar middelen, timing en boodschap. Hoe communiceert onze directeur, communiceren we altijd eerst intern, hoe betrouwbaar zijn onze boodschappen?

Voor de afdeling Communicatie was deze internal branding de eerste stap in hun eigen cultuurverandering. Al vroeg in het proces is samen met deze afdeling een vertaling van de kernwaarden gemaakt naar de communicatie van Tournesol. De afdeling heeft haar strategie bepaald, door te kijken naar het gewenste ‘communicatiegedrag’ per kernwaarde. Niet alleen taalgebruik en woordkeuze zijn aangepast, ook de communicatie-instrumenten en momenten zijn tegen het licht gehouden. Een voorbeeld van een nieuwe communicatievorm is de maandelijks ‘intranetchat’ met de nieuwe algemeen directeur. Medewerkers kunnen elke maand over een thema met de algemeen directeur chatten. Dit middel werkt voor Tournesol goed, omdat er vanuit veel verschillende locaties, ook vanuit huis, wordt gewerkt.

De medewerkers zijn hierdoor gaan herkennen wat de kernwaarden betekenen voor Tournesol, de communicatieafdeling en hun eigen, persoonlijke ontwikkeling. De positionering van de afdeling verandert hiermee. Van een afdeling die de nieuwsbrieven schrijft of het intranet vult, zijn de adviseurs nu gesprekspartners van het management als het gaat om de communicatieve vertaling van de kernwaarden in de businessunits.

9.2.2 Communicatie: de kracht van het verhaal

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al is aangegeven, gaat het bij het verankeren van de verandering om de dialoog over de verandering. Een van de interventies die Homan aandraagt voor het starten van die dialoog en het geven van nieuwe betekenissen is ‘terse storytelling’.

In lijn met de internal branding, het herstellen van de trots op het merk Tournesol, hebben we binnen het cultuurprogramma gebruikgemaakt van verhalen. Het verhaal over het programma Unisono, en het verhaal van Tournesol, de ‘corporate story’.

Het vertellen van verhalen is een oeroude traditie om de centrale waarden van een cultuur over te dragen. Via verhalen wordt er van generatie op generatie doorgegeven waar het écht over gaat in het leven. Door waarden in een verhaal te verpakken, wordt het eenvoudiger om waarden te internaliseren. Ondanks de moderne media en de informatieoverschotten blijkt dat moderne mensen nog steeds behoefte hebben aan verhalen. Verhalen dringen dieper door in het onbewuste dan een standaardpowerpointpresentatie. Hierdoor blijven ze langer doorwerken. Waar redelijke argumenten niet werken, omdat de toehoorders met de hakken in het zand staan, kan een verhaal de aanwezige weerstand doorbreken. Om deze redenen worden verhalen bij organisatieverandering ingezet om de effectiviteit van de interventie te vergroten. Veelal wordt gebruikgemaakt van metaforen, verhalen waarin de boodschap impliciet verpakt is, zodat de luisteraar deze zelf kan ontrafelen. Denk hierbij aan de beklimmer van de Mount Everest die een managementteam toespreekt als start van een strategieworkshop. Een andere verhaalvorm is de analogie. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een verhaal met een expliciete boodschap, in een situatie die zeer herkenbaar is voor het publiek. Een voorbeeld hiervan is om de start van een teambuildingssessie te laten verrichten door een coach van een gouden olympische ploeg.

Ons idee: de analogie van Unisono

We hebben lang gezocht naar een passende naam voor het strategie en ontwikkelprogramma, een dergelijke lange en beschrijvende naam maakt het niet echt levendig voor de medewerkers van Tournesol. We hebben voor Tournesol de analogie van ‘Unisono’ uitgewerkt. Er is bewust gekozen voor het gebruik van een analogie in plaats van een metafoor. Het Unisonoconcept is een expliciete vergelijking met de strategie van Tournesol, en het verhaal moet in de kern voor alle medewerkers hetzelfde overbrengen.

Betekenis Unisono

Unisono betekent volgens de Grote Van Dale ‘met dezelfde toon in verschillende stemmen of in verschillende octaaflijgingen’. Maar het is ook een eenstemmig stuk waarbij alle stemmen tegelijkertijd dezelfde melodie spelen of zingen. Unisono als thematiek heeft betrekking op kenmerken van het strategie- en ontwikkeltraject. Binnen en tussen de businessunits van Tournesol leven verschillende opvattingen over de organisatie, de markt en de dienstverlening. Met andere woorden: er klinken diverse stemmen en verschillende geluiden. De nieuwe strategie heeft als een van de speerpunten ‘één Tournesol’. Een zelfstandig Tournesol, dat vanuit de provincie opereert met een breed scala aan diensten. Er klinkt een sterk en eenstemmig geluid! Met deze strategie

werken we aan een nieuw muziekstuk, met dezelfde toon en hetzelfde geluid in verschillende stemmen: dat is Unisono.

Het concept Unisono als interventie

Bij het ontwikkeltraject hebben we gebruikgemaakt van een trapsgewijze aanpak. Om het cultuurprogramma te verankeren in de business, hebben we het vervlochten met de strategie. Deze was niet helemaal uitgekristalliseerd, vandaar dat we met de groepsdirectie gestart zijn met het vaststellen van de strategie, die we vervolgens in twee workshops hebben gedeeld en aangescherpt met het seniormanagement. Hierna is de strategie door het management vertaald naar de eigen medewerkers in hun bedrijfsonderdeel.

Bij de eerste workshops, met directie en seniormanagement, is een muzikaal intermezzo gepresenteerd, waarbij de deelnemers een muziekinstrument leerden spelen, een ritme leerden of een compositie maakten. Hierbij werd keer op keer de verbinding gelegd tussen de strategie en de muziek: Unisono.

Dit concept zou verder worden uitgewerkt, met als hoogtepunt een optreden van een popgroep en het provinciaal orkest. Alle medewerkers van Tournesol zouden hun eigen partij in het speciaal voor Tournesol gecomponeerde lied spelen.

De praktijk

Wat uit het woordgebruik bij de beschrijving van het Unisonoconcept al blijkt, is het bij de uitwerking van het concept en het bedenken van de interventies gebleven. Bij de presentatie van de naam *Unisono* en de achterliggende gedachten, gaf de groepsdirectie te kennen dat zij zich totaal niet herkenden in het woord *Unisono*. ‘We zijn niet eenstemmig en we spelen ook niet in een stuk’, was de primaire reactie. Het programma is vanaf toen ook formeel *Strategie- en ontwikkelprogramma* gaan heten. De naamgeving was belangrijk, omdat het programma in de wandelgangen al verschillende namen had, variërend van *Cultuurproject* tot en met het *Capgeminiproject*. Dit laatste is misschien vleiend, maar dat streven wij zeker niet na, want het is niet ons project, het is een Tournesolproject waarbij wij faciliteren, stimuleren en spiegelen. Waarbij wij waarnemen en de beelden teruggeven. Op basis van deze beelden kunnen nieuwe betekenissen aan bod komen.

We hebben voor de beschrijvende naam *Strategie- en ontwikkelprogramma* gekozen om duidelijk te maken dat de cultuurverandering geen project op zich is. De strategie, kernwaarden en het gewenste gedrag zijn drie elementen die geïntegreerd in het programma aan bod komen. Het woord *programma* is gekozen omdat het niet een project is, met een plan van aanpak, mijlpalen en meetmomenten.

De ‘corporate story’

Als alternatief voor het Unisonoconcept is tijdens het programma gewerkt aan het ontwikkelen van de ‘corporate story’, een krachtig verhaal dat de identiteit van Tournesol beschrijft en een beeld schetst van de toekomst van Tournesol. Met andere woorden: wie zijn wij en waar willen wij naartoe? Een van de belangrijkste redenen om dit te doen, is dat we de kernwaarden, die we stapsgewijs in dialoog met de organisatie hebben

vastgesteld, willen laden. Een kernwaarde heeft een centrale betekenis, zoals in het woordenboek staat, maar juist iedere medewerker en elk bedrijfsonderdeel kent zijn eigen nuanceverschil. Via de corporate story kan de centrale betekenis van de kernwaarden van Tournesol worden geladen en is er ruimte voor individuele betekenissen, binnen het centrale kader.

Deze corporate story is het scenario voor de verdere ontwikkeling van Tournesol en vormt de rode draad in het programma. De rode draad wordt gebruikt om de verschillende sessies met elkaar te verbinden. De corporate story kristalliseert zo steeds meer uit. Via een interactieve website kunnen medewerkers zelf meebouwen aan het verhaal rond Tournesol. Als de interne opbouw van het verhaal afgerond is, zal ook aan klanten van Tournesol gevraagd worden hun bijdrage te leveren aan de corporate story.

9.3 Door dialoog ongewenste patronen doorbreken

Onze tweede overweging is dat om een ongewenste cultuur te doorbreken het nodig is dat de spelers weer een dialoog met elkaar aangaan over hun bedoelingen en gedrag. De adviseurs kunnen daarbij als buitenstaanders helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogmogelijkheden en -vaardigheden. Of zoals Homan (2005) zegt: door samen betekenissen te geven of te veranderen, begint de verankering van de verandering als nieuw gedrag oude betekenissen doet verbleken.

Een ongewenste cultuur betekent dat er een orde is ontstaan los van menselijke bedoelingen. Mensen voegen dan hun eigen handelen naar de patronen van de organisatie waarin ze werken. In een dergelijke orde streven mensen vooral hun eigen doelen na langs eigen wegen. Anderen ervaren dat als weinig transparant en weinig respectvol optreden waardoor onderling wantrouwen ontstaat. Adviseurs kunnen door een zorgvuldig optreden helpen weer een vertrouwensklimaat te laten ontstaan. Hoe zat dat bij Tournesol?

De businessunitstructuur heeft ertoe geleid dat er vijf bedrijven zijn ontstaan in een holding met staven en shared-servicecenters. Iedere businessunit trekt zijn eigen plan en er werd weinig gebruikgemaakt van elkaars kennis en expertise. Daarom zijn we, na de een interviewronde met de directie, eigenlijk een een-op-eendialoog tussen adviseur en directie, gestart zijn met groepsgesprekken in workshopvorm voor de directie. Tijdens deze workshops gingen alle directieleden met elkaar in gesprek over de strategie van Tournesol en de daarbij horende kernwaarden. Deze gesprekken 'gingen ergens over', was hun ervaring. Het ging nu eens niet over een meterprijs of de aanschaf van een ERP-systeem of nieuwe printers. Er werd naar elkaar geluisterd en er ontstond respect.

Nadat de directie op één lijn zat betreffende de strategie en hierover met één stem kon spreken, zijn er workshops georganiseerd voor de gefaciliteerde dialoog tussen directie en senior management. De managers zijn vervolgens in hun eigen businessunit in gesprek gegaan met hun medewerkers over de strategie, kernwaarden en toekomst van Tournesol.

De vraag van Tournesol bereikte ons via de werkgroep Cultuurverandering die Tournesol had ingesteld. Deze werkgroep had zich breed georiënteerd. Er is zowel binnen als buiten de branche gekeken naar vergelijkbare trajecten, waarna een aantal adviesbureaus hun aanpak heeft gepresenteerd. Na deze oriëntatiefase had de werkgroep zich voorbereid op een projectmatige, planmatige cultuurverandering. De werkgroep heeft voor Capgemini gekozen omdat wij in onze pragmatische aanpak de initiatieven en energie die al binnen Tournesol aanwezig was, gebruiken voor een ontwikkelprogramma. Dat wij geen kant-en-klaar spoorboekje voor cultuurverandering presenteerden, maar wel een frisse kijk hadden op de situatie van Tournesol, gaf de uiteindelijke doorslag.

Bij de start van het programma waren wij in gesprek met de algemeen directeur, de directeur HR, het hoofd Communicatie en de beoogd intern projectleider. Tijdens deze gesprekken werd geconstateerd dat de directeurs van de businessunits nauwelijks van het initiatief op de hoogte waren, en als ze wel op de hoogte waren, hadden ze zo hun bedenkingen over een corporate-cultuurtraject. Ook werd duidelijk dat handelen vanuit eigen belang een belangrijke rol speelde in de dagelijkse praktijk, wat leidde tot moeizame besluitvorming op corporate niveau.

<kop2>9.4 Vertrouwen opbouwen</kop2>

Schein (2004) noemt als voorbeelden van krachtige cultuurinterventies:

- Aan welke zaken geven de leiders aandacht?
- Hoe gaan leiders met 'critical incidents' om?
- Hoe en welke mensen worden ingezet?
- Wat en wie worden beloond?
- Wie worden uitgesloten?
- Bewust voorbeeldgedrag en coaching.

Al deze interventies hebben als kenmerk dat macht wordt georganiseerd om veranderingen te bewerkstelligen. Dit organiseren is een delicaat proces, want de wijze waarop macht gaat worden georganiseerd, moet ook zelf bijdragen aan het vergroten van vertrouwen. Voor de adviseurs betekent dit dat zij goede relaties met alle betrokkenen moeten aangaan, hoop laten ontstaan voor verbetering, werkwijzen kiezen die passen bij de organisatie en betrokkenen optimaal gebruik laten maken van hun eigen hulpbronnen.

Het hier en nu bij Tournesol was en is zeer dynamisch. De markt waarin Tournesol opereert is dynamisch, de overheid werkt aan een wetsvoorstel voor (gedeeltelijke) privatisering, overnamepartners uit het buitenland staan al aan de grens, aandeelhouders beraden zich op hun positie. Tournesol zelf wil zijn zelfstandigheid behouden en probeert de veelzijdigheid van de organisatie verder uit te bouwen. De overnamekas is goed gevuld en de organisatie bereidt zich voor op een uitbreiding met een sterke partner. De directie is zeer teleurgesteld als het overnamebod, dat samen met een Franse partner wordt uitgebracht, tegen alle verwachtingen in te laag blijkt te zijn. Zeker nu de organisatie wel een succes kan gebruiken.

Ook intern is er veel beweging. Al bij de opdrachtverlening wisten wij dat de algemeen directeur na een half jaar met pensioen zou gaan. In de eerste maanden van het programma werd een nieuwe directeur gevonden, die gelijk aan de directieworkshops deelnam. Zo werd hij gelijk mede-eigenaar van de strategie en van het programma. Het definitieve afscheid van de oude en de start van de nieuwe directeur veroorzaakte een schokgolf binnen de directie. Van een diplomatieke bestuurder zat er een inhoudelijk operationeel manager op de voorzittersstoel, van ruime beleidskaders werden er beleidslijnen uitgezet.

De nieuwe directeur wordt door de medewerkers met open armen ontvangen, hij laat zich regelmatig op de werkvloer zien. De directeuren van de businessunits zien dit anders, zij voelen zich in hun autonomie bedreigd. Dit 'armpje drukken' heeft ook zijn weerslag op ons programma. De eerste workshop met het management was gepland direct na de directiewisseling en had als hoofddoel om het management mede-eigenaar te maken van ons programma. De interne positioneringstrijd zorgde ervoor dat we dit doel niet hebben bereikt. Dit had tot gevolg dat we de tweede workshop anders moesten vormgeven, zowel qua inhoud, doel als duur. We hebben de workshop van 24 uur teruggebracht naar twaalf uur, doel was wederom het mede-eigenaar maken en we zijn daar aan de slag gegaan met het maken van de operationele plannen. Een onderwerp dat hoog op de agenda's staat, gezien de planning en controlcyclus binnen Tournesol. Door het programma te koppelen aan de planning en controlcyclus, was het voor de managers een logische stap om hun eigen medewerkers bij de veranderingen te betrekken.

9.5 Reflectie

Bij Tournesol was er ruimte om te kiezen voor een ontwikkelaanpak. Er was tijd om te ontwikkelen en er was tijd om stil te staan en na te denken. Er was geen crisis die ertoe leidde om de cultuur te veranderen. De veranderende marktomstandigheden, onder meer liberalisering en internationalisering, brengen de organisatie ertoe om de cultuur in lijn te brengen met deze organisatiecontext.

Bij een ontwikkeltraject is de consultant niet voor een vast aantal dagen bij de organisatie aanwezig. Een vast aanspreekpunt en regelmatig overleg helpen dan. Daarbij werkt het goed als er vanuit de diverse interventies relaties worden gebouwd met sleutelfiguren in de organisatie. Dit was ook de reden dat wij de stuurgroep hebben uitgebreid met deelnemers uit de workshops.

Het starten van een ontwikkelprogramma is een risico, het vraagt durf van de opdrachtgever. Immers, er ligt geen spoorboekje met mijlpalen en meetmomenten. Met andere woorden, de organisatie moet bereid zijn samen met de consultants op reis te gaan, een reis zonder vaste route, zonder vaste stations en zonder heldere eindbestemming.

Nadat we zo op reis zijn gegaan, heeft het programma na een klein jaar de volgende resultaten opgeleverd:

- de dialoog tussen de directieleden onderling en met de managementleden over de strategie en wijze van samenwerken is verbreed en verdiept, en heeft een structureel karakter gekregen;
- de initiatieven voor de verdere cultuurinterventies zijn verankerd in de lijn.
- de internal branding wordt met een marketingcommunicatiebureau op het gebied van identiteit en merkstrategieën verder vormgegeven.