

#limepaper 1

Culture eats strategy for breakfast

Culture eats strategy for breakfast

'Culture eats strategy for breakfast' is een waarheid die menig directeur kan bevestigen. Maar wat te doen als de omgeving waarin je opereert dwingt tot een andere strategie, die van de mensen in het bedrijf een andere houding en ander gedrag vraagt? Is het mogelijk om de cultuur van je bedrijf bewust een bepaalde richting op te sturen? Het kan! Zelfs met een geformaliseerde en gestructureerde aanpak. Maar het vraagt discipline, vasthoudendheid en... vooral lef.

Dit ontdekte ook de algemeen directeur van Pronto*.

"Deze organisatie moet veel meer integraal gaan samenwerken, met oog voor al onze stakeholders, om de klant goed te bedienen. Meer met elkaar en meer openstaan om het anders te doen" was de toelichting van de directeur tijdens ons eerste kennismakingsgesprek. "De mensen vinden hier dat ze het behoorlijk goed doen maar de werkelijkheid is dat we te veel steken laten vallen en onze klanten de dupe zijn. Als we nu niet snel beter met elkaar gaan communiceren en durven leren van onze fouten dan kan het bestaansrecht van onze organisatie in gevaar komen." Het is de dringende boodschap van een gefrustreerde directeur. Een boodschap die hij zo vaak herhaalt heeft dat niemand het meer hoort. Op de vraag wat volgens hem de belangrijkste oorzaak is waarom de benodigde veranderingen niet worden gerealiseerd, antwoordt hij zonder aarzelen 'onze cultuur'. "De mensen hier zijn verwend. De gemiddelde leeftijd is vrij hoog. Ze hebben goede salarissen opgebouwd die ze ergens anders niet meer zullen krijgen. Desondanks wordt er veel geklaagd. Mensen gaan dus niet weg maar pakken ook niet de verantwoordelijkheid om dingen echt te veranderen. Het voelt als trekken aan een dood paard."

Luisteren

In elke organisatie heeft iedereen van hoog tot laag wel een beeld en een mening over de cultuur van de organisatie waar ze werken. Veelal besproken in de wandelgangen. Zo ook bij Pronto. *Bewust is toen gekozen om het gesprek over cultuur een constructieve draai te geven.* Want in de wandelgangen wordt veel gezegd en weinig geluisterd.

De uitkomsten van een cultuuronderzoek gaven de aanzet voor een dialoog tussen medewerkers, leidinggevenden en

directie. Maar het begon met de bewustwording bij de algemeen directeur over hoe er werkelijk gedacht en gesproken werd binnen de organisatie. Zijn verwijtende reactie "Degenen die dit hebben gezegd, hebben het mis" maakte pijnlijk duidelijk hoe groot het verschil in perceptie kan zijn. Vanaf dat moment werd zichtbaar hoe groot de kloof was tussen management en medewerkers maar ook tussen de afdelingen onderling. Veel energie ging naar gesprekken over anderen en wat er niet goed ging, wat de ander fout deed. Het jaar dat hierop volgde werd gebruikt om 'oud zeer' op een respectvolle manier een plek te geven en zo de ruimte te creëren om met elkaar te verbinden op een nieuwe toekomst.

Cultuur; niet praten maar doen

Een populaire aanpak om de cultuur in een organisatie te veranderen is de 'olievlekbenadering'. Beginnen met die mensen die graag willen. Successen zichtbaar maken en de vonk laten overspringen. Maar als de tijd dringt en de olievlek te klein blijft stappen de meeste managers toch weer over op de 'blauwe' structuur en proces aanpak.

De directeur van Pronto had geen tijd voor een organische olievlek benadering maar geloofde evenmin nog langer in de blauwe aanpak. De keus viel op het Inlime CultuurBooster Programma; een geformaliseerde aanpak waarin voldoende vrijheidsgraden zaten om recht te doen aan de diversiteit binnen de organisatie en tegelijkertijd geen ruimte liet om zich te onttrekken aan het proces van cultuurverandering. Het werd nu tijd om niet alleen te 'praten' over cultuur (bewustwordingsfase) maar alle energie in te zetten om de gewenste cultuur ook te 'doen'. Dit betekende dat het vage onderwerp cultuur concreet gemaakt moest worden naar ieder zijn dagelijkse werkwijze (implementatiefase).

CULTUURBOOSTER PROGRAMMA

JAAR 1 - Q1	Fase 1 Meten is Weten	Neuzen dezelfde kant op <i>MT/directie</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ MT gezamenlijk achter het proces▶ Eenduidig verhaal over beoogde doel en ambitie▶ Zicht op de huidige situatie en de veranderthema's▶ Zicht op de knoppen waaraan gedraaid kan worden▶ Kernwaarden bepalen/toetsen▶ Gezamenlijk vertrekpunt
JAAR 1 - Q2	Fase 2 Lonkend perspectief	Terugblikken en vooruitkijken <i>De gehele organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Loslaten van het verleden; veranderbereidheid vergroot▶ Heldere stip op de horizon▶ Meer verbondenheid en vertrouwen in elkaar en de toekomst
JAAR 1 - Q3 en Q4	Fase 3 Leiderschap tonen	Ontwikkelen van leiderschap van de toekomst <i>Leidinggevend</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Leidinggevend zijn ambassadeurs voor de verandering▶ Voorbeeldgedrag van leidinggevend; kennen hun rol en kunnen die uitvoeren▶ Cohesie in de leiderschapsgroep
JAAR 2	Fase 4 Lerende organisatie Vitale werkcultuur in de teams	Open feedback cultuur <i>De gehele organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Een cultuur waarin het normaal is om elkaar aan te spreken en feedback te geven▶ Medewerkers intrinsiek gemotiveerd om te leren en ontwikkelen; eigenaarschap te nemen
		Waarden zichtbaar in de praktijk <i>Alle teams</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Kernwaarden en toekomstscenario vertaald naar concreet gedrag en acties▶ Gezamenlijke weg gevonden bij praktijk dilemma's▶ Medewerkers gericht op het steeds beter bijdragen aan de resultaten van het team en de organisatie

Weerstand in plaats van actie

Het binnen Pronto breed gedragen motto 'niet l..... maar poetsen' kreeg met het Inlime CultuurBooster Programma eindelijk handen en voeten. In een bijeenkomst met alle leidinggevendenden werden de doelstellingen en de aanpak toegelicht, besproken en gezamenlijk verkend. Opmerkelijk was dat hoe concreter het werd, hoe groter de weerstand binnen de groep leidinggevendenden. De weerstand richtte

"Een bijkomend effect is dat de kwaliteit van ons werk-overleg sterk verbeterd is."

zich met name op de gekozen vorm (hoe) en de mensen die het hadden bedacht (wie). Sommigen toonden openlijk hun afkeuring, bij anderen sprak hun houding boekdelen. Het voorzichtige keerpunt ontstond toen een van de directieleden, in reactie op de ontstane commotie, opstond en heel bevlogen uitlegde waarom hij geloofde in de aanpak.

De commotie kan gemakkelijk verklaard worden vanuit de cultuur bij Pronto. Veel initiatieven ter verbetering werden al geruime tijd met succes tegengehouden door met name het middenkader. Zij konden zich niet voorstellen hoe ze hun eigen teamleden in beweging zouden krijgen voor een dergelijke verandering. Evenmin konden zij zich voorstellen

"Wij dachten dat het probleem vooral bij andere afdelingen zat, maar nu blijkt dat we zelf nog heel wat kunnen verbeteren."

dat de directie zou vasthouden aan het plan. Maar vastgehouden werd er. En gaandeweg verschoof de focus van de energie van de mensen zich; van 'hoe houden we dit plan tegen' naar 'als ik het ga doen, hoe ga ik het dan doen'. Een sprekend voorbeeld was het telefoontje van een

notoire 'blokker'. "Ik heb er nog eens goed over nagedacht, nu zelfs de teams van Noord mee zijn gaan doen. Dat had ik echt nooit verwacht. Maar dan wil ik wel een gesprek hebben over hoe we dit voor mijn onderdeel gaan doen want dit zijn echt heel andere type mensen dan in de rest van de organisatie."

Voorbeeldgedrag

De uitdaging bij iedere cultuurverandering is het voorbeeldgedrag van hogere echelons. (Een van de belangrijkste kritische succesfactoren van een cultuurverandering.) Iedereen was nieuwsgierig naar de rol en inbreng van met name de directie. Maar bovenal was men zeer sceptisch of in hun gedrag wel verandering zou komen. "let maar op, wij moeten allemaal een verandering doormaken maar zelf gaan ze het niet doen."

"We spreken elkaar gemakkelijker aan op het gebied van ongewenst gedrag"

En het had niet veel gescheeld of ze hadden gelijk gehad. Het moment van de eerste meeting om met de directie een eigen teamplan op te stellen werd vier keer uitgesteld! Druk, was het excuus. En daarna volgde "we hebben toch ons jaarplan, wij hebben dit niet nodig".

Uiteindelijk drong het bij de directie door dat achteraf voorbeeldgedrag ook relevant is, en kwam het teamplan toch nog tot stand. "Toch wel goed dat ook wij de meeting hebben gehad op dezelfde manier als de rest van de organisatie. We weten nu wat zij hebben meegemaakt. Wat ik niet had verwacht was dat ons teamplan doelstellingen heeft die we nooit in het jaarplan zouden zetten omdat ze niet direct over het werk gaan. Bijvoorbeeld over relaties verbeteren, zichtbaar zijn op de werkvloer, helder zijn over prioriteiten, voorbeeldgedrag voor aanspreekcultuur. 'Softe onderwerpen die stuk voor stuk doorslaggevend zijn om onze ambitie te realiseren.'" Aldus de directeur na afloop van de bijeenkomst.

Opbrengsten van ons Cultuurbooster traject

- ▶ Meer vertrouwen tussen management en medewerkers
- ▶ Bewuster van hoe we met elkaar omgaan
- ▶ Betere communicatie met andere afdelingen
- ▶ Beter aangehaakt bij de missie en strategie
- ▶ Meer bewust van de eigen invloedssfeer
- ▶ Praktische zaken opgepakt

Succes bepalende factoren van onze cultuurverandering

- ▶ Specifiek tijd en aandacht hebben voor de kernwaarden
- ▶ Als leidinggevenden het voortouw nemen
- ▶ Steun van je leidinggevende
- ▶ Met je eigen team werken aan concrete plannen
- ▶ De aanwezigheid van een neutrale facilitator

Een jaar later...

Een jaar later gaat de telefoon. Het is de HR manager van Pronto. Hij wil mij persoonlijk vertellen dat het goed gaat met de organisatie en ook dat ze afscheid hebben genomen van een van de directeurs. Een man die zich van het begin af aan openlijk verzette tegen het cultuurveranderingsproces. Volgens de HR manager werd de betreffende directeur steeds vaker door zijn eigen mensen aangesproken op zijn houding en gedrag tot er nog maar twee mogelijkheden over waren; aanpassen of weggaan.

Drie jaar later...

Drie jaar later zitten we weer aan tafel met de directeur van Pronto. Dezelfde man met een geheel ander verhaal. Pronto heeft de opgaande lijn goed kunnen vasthouden. De sfeer is verbeterd en er wordt op alle niveaus beter samengewerkt.

Het meest enthousiast klinkt hij als hij vertelt over hoe mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen om zaken op te pakken en te verbeteren. Het gevoel tegen een muur

op te lopen is verdwenen. Het proces heeft hem persoonlijk ook veel gebracht. Zijn energie is weer terug, verbetering heeft plaats gemaakt voor enthousiasme. En hij heeft geleerd dat zijn ongeduldige dwingende stijl de mensen om hem heen eerder passief maakte dan pro actief. Daarnaast is zijn ambitie onverminderd; "Natuurlijk, er blijft altijd genoeg over om aan te werken, het verschil is dat ik er nu alle vertrouwen in heb omdat ik zie dat de mensen er weer voor gaan."

De succesformule

Het echte succes van het Inlime Cultuurbooster Programma is niet de aanpak zelf. Ja, een goede methode is natuurlijk belangrijk. Het stelt de organisatie in staat om op een praktische manier met iedereen te werken aan de cultuurverandering. Maar uiteindelijk gaat het om de manier waarop ermee wordt omgegaan. En dit ligt voor een groot deel in handen van het hoger management. Zij moeten het

leef hebben een dergelijke aanpak te introduceren en deze vast te houden door alle weerstand en tegenslagen heen. Soms vanuit een sterke overtuiging en ambitie, soms vanuit koppigheid, soms vanuit blind vertrouwen en onwetendheid. Jezelf de discipline opleggen om te doen wat je hebt gezegd en door te zetten op de ingeslagen weg is vaak al de grootste cultuurverandering.

InLime

Parnassusweg 15-3
1077 DB Amsterdam
www.inlime.nl

Contact

Sabine den Hartog
06 509 76 003
sabine@inlime.nl