

# **Het Nieuwe *SamenWerken***

*Faciliterend Leiderschap, Waardengedreven Organisatie,  
Zelfsturende Teams en Eigen Verantwoordelijkheid*

*Dr. ing. Rogier Offerhaus MBA*

## **Het Nieuwe SamenWerken**

*Op basis van proefschrift van Dr. ing. Offerhaus MBA:*

### **Op zoek naar gerichte cultuurverandering**

*Welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld  
bij een organisatie cultuurverandering?*

In opdracht van SNT heeft Dr. ing. Rogier Offerhaus MBA van C-Results een strategisch verandertraject gerealiseerd om een belangrijke business unit rendabel en winstgevend te maken. In het proces is een nieuwe strategie met bijbehorende organisatie structuur, cultuur en leiderschap programma voor de gehele organisatie ontwikkeld. Sinds 2010 is deze in het gehele bedrijf bij 10 business units succesvol geïmplementeerd waarbij de omzet en winst van het bedrijf continue zijn gestegen.

In zijn proefschrift “Op zoek naar gerichte cultuurverandering” heeft hij de organisatie verandering en resultaten beschreven en op basis van zijn proefschrift is dit boek “het Nieuwe SamenWerken” geschreven. Veel leesplezier!

ISBN: 978-90-811847-3-1

Printed: Ridderprint BV, Ridderkerk, Nederland

Lay out: Nikki Vermeulen, Ridderprint BV, Ridderkerk, Nederland

© 2012 Rogier Offerhaus. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Dr. ing. Rogier Offerhaus MBA.

Utrecht, November 2012

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Fascinatie met mensen en organisatieontwikkeling</b>	7
1.1	Mijn fascinatie met mensen en organisaties.	9
1.2	Veranderingen buiten organisaties	8
1.3	Veranderingen binnen de organisatie.	11
1.4	Onderzoeksvraag	15
1.5	Methoden en werkwijze	16
<b>2</b>	<b>SNT organisatiecultuurverandering beschrijving</b>	21
2.1	Belangrijkste feiten	21
2.2	Aanleiding en Probleemstelling	21
2.3	De aanpak	22
2.4	Impact op de Cultuur	27
2.5	Communicatie	28
2.6	Klantrelatie	29
2.7	Behaalde resultaten	30
2.7.1	Klantgericht adviseren (verkoop)	30
2.7.2	Werkvoorraad Klantcases (Borging)	31
2.7.3	Ziekteverzuim en medewerker tevredenheid	32
2.7.4	Financiële resultaten	32
2.8	Het succes	33
2.9	Toekomstvisie	34
<b>3</b>	<b>Eindbeschouwing met uitkomsten en discussie punten</b>	36
3.1	Uitkomsten	38
3.1.1	Aanpak voor verandering	38
3.1.2	Succes-factoren voor cultuur verandering	40
3.1.3	Faal-factoren voor cultuur verandering	42
3.2	Uitkomsten gebruik Spiral Dynamics organisatiecultuur scan.	44
3.3	Uitkomsten financiële resultaten	44
3.4	Discussie punten	46
<b>4</b>	<b>Klanten en professoren vertellen ...</b>	47
4.1	Directeur SNT	47
4.2	Client Directeur SNT	50
4.3	Professor dr. Arie de Ruijter & Professor dr. Leo Witvliet	52
4.4	C-Results en referenties	54

# Hoofdstuk 1

Fascinatie met mensen en  
organisatieontwikkeling

## 1.1 Mijn fascinatie met mensen en organisaties

*‘Het belangrijkste wat er in de twintigste eeuw door management tot stand werd gebracht is de vervijftigvoudiging van de productiviteit van de handarbeider in productiebedrijven. Dit was een unieke prestatie. De belangrijkste prestatie die het management in de 21<sup>ste</sup> eeuw zal moeten leveren is zorgen voor een vergelijkbare toename in de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker. De meest waardevolle kapitaalgoederen voor het twintigste-eeuwse bedrijf waren de machines waarmee werd geproduceerd. Het meest waardevolle kapitaalgoed van 21<sup>ste</sup> eeuwse bedrijven en instellingen is de kenniswerker en de productiviteit van de kenniswerker.’*

Peter F. Drucker  
(management expert)

Dit proefschrift gaat over mijn fascinatie met mensen en organisaties. Organisaties zijn in deze tijd zeer belangrijk voor ons. Ze zijn ook zeer succesvol want miljoenen mensen over de hele wereld gaan elke dag 4 tot 8 uur naar hun organisatie toe. Bij 8 uur per dag is dat 1/3 van iemand zijn leven. Waarom vertrekken mensen iedere ochtend naar hun organisatie om te gaan werken? Wat drijft de mensen om met elkaar samen in een organisatie te gaan werken? Hoe komt het dat mensen bereid zijn om dit gedrag soms wel 30 jaar, 40 jaar en zelfs 50 jaar te blijven doen? Hoe belangrijk is daarbij de organisatie cultuur?

Naar mijn overtuiging zijn in de huidige kennis economie de mensen in een organisatie bepalend voor het succes van de organisatie. Deze mensen werken elke dag met elkaar in hun organisaties en bepalen met elkaar hun organisatie cultuur. Volgens bovenstaande gedachte van Peter Drucker kan de productiviteit van organisaties verbeteren door de productiviteit van de mensen (kenniswerkers) te verhogen. In 2011 wordt door leidinggevend en managers ook steeds meer gesproken over de ontwikkeling van hun kenniswerkers, hun gedrag en de organisatie cultuur. Zij hebben een steeds grotere behoefte om hun organisatie cultuur te kunnen analyseren en te kunnen veranderen net zoals zij bij hun organisatie strategie en structuur dit kunnen doen. Zij willen graag samen met hun kennis werkers hun organisatie cultuur elke keer aanpassen aan de richting waar zij naartoe willen. Op basis van de visie van Peter Drucker, de vragen van de huidige leidinggevend en mijn fascinatie met mensen, organisaties, organisatie cultuur, hun manier van samenwerken en verandermanagement heb ik de onderzoeksvraag gesteld: Wat zijn de succes- en faal-factoren om een organisatiecultuur te veranderen? Deze vraag vind ik interessant omdat op het gebied van organisatie cultuur en het succesvol veranderen hiervan

nog veel onduidelijk is. Wat is nu precies een organisatie cultuur? Kan men een organisatie cultuur veranderen? Als dit zo is, hoe kan men een organisatie cultuur het beste succesvol veranderen?

De reden voor mijn fascinatie komt voor een groot deel voort uit mijn eerste organisatie cultuur ervaring bij een groot internationaal opererend bedrijf. Na mijn hts studies werktuigbouwkunde en bedrijfskunde ben ik daar enthousiast en gemotiveerd gaan werken. Na 9 maanden stond ik helaas met zeer veel vragen over de mensen en de organisatie weer buiten op straat. Ondertussen was ik verrast, verbaasd, verbijsterd, teleurgesteld, boos en geïnteresseerd over wat ik had mee gemaakt. Hoe kunnen mensen in een organisatie 8 uur per dag, 5 dagen per week, 20 dagen per maand en 200 dagen per jaar zo met elkaar samenwerken. Het was een groot raadsel voor mij. Ik wilde begrijpen wat er in organisaties gebeurt met mensen wanneer deze veranderen. Vanaf 1992 ben ik hier direct en indirect mee bezig geweest. Nu in 2011 na 19 jaar onderzoeken denk ik dit vraagstukken enigszins te kunnen 'ontrafelen' en iets beter te begrijpen. Ik begin bij het begin en beschrijf mijn ervaringen bij mijn eerste baan. Zoals ik daar nu op terug kijk en betekenis aan geef.

Mijn eerste baan was bij een groot chemieconcern, DSM, met meer dan 10.000 medewerkers in het zuiden van het land. Helaas (of misschien gelukkig) kreeg ik te maken met een zeer intimiderende en dominante leidinggevende waar iedereen bang voor was. De organisatie waar ik werkte was één van de grootste business units van het bedrijf en had de grootste fabrieken op het terrein. Op het hoofdkantoor van de business unit in Sittard werkten wij met ongeveer 50 mensen. De fabrieken van de business unit produceerden dag in dag uit meer dan 100.000 kg Polyethyleen (kunststof), die door de mensen op het hoofdkantoor verkocht moesten worden. Daarvoor hadden we niet één, maar twee verkoop- en marketingorganisaties omdat de fabrieken twee soorten kunststof maakten, namelijk LDPE en HDPE. De dichtheid was per kunststof verschillend en daardoor kon je met HDPE kunststof 'plastic' folie maken en met de andere kunststof, LDPE, stevige kunststof melkflessen maken. Beide afdelingen zaten op de zevende verdieping van het hoofdkantoor, elk aan een andere gang. Die gangen stonden haaks op elkaar en beide marketing managers zaten met hun kantoren aan het begin van de gangen. Zij voerden elke dag oorlog met elkaar. Op de gang, in het bedrijf en bij de klanten. Zij werkten elkaar voortdurend tegen en waren alleen maar bezig om ervoor te zorgen dat de ander niet succesvol zou zijn. De twee dominante intimiderende marketing managers en hun marketing medewerkers maakten elkaar het leven volledig zuur, zowel in het hoofdkantoor als op hun markt terreinen bij de klanten. De sfeer was negatief, cynisch en om te snijden. Beide leidinggevenden vonden zichzelf helemaal geweldig en hadden een grote minachting voor de andere afdeling. Om de situatie nog complexer te maken hadden zij ook nog

gezamenlijke klanten, omdat de verschillende soorten kunststof die door de fabriek geproduceerd werden soms aan één klant verkocht werden. Het effect hiervan was dat iedereen langs elkaar heen werkte en het recht van de sterkste heerste. Er was geen enkele focus op de ontwikkeling van de organisatie of klanten. Tijdens de lunch zaten de twee leidinggevenden met hun medewerkers tegenover elkaar en was iedereen bezig de andere kant te intimideren en angst aan te jagen. Zij maakten elkaar duidelijk dat wat de andere partij zei volslagen onzin was en van geen kant klopte. Het was een grote cynische machtsstrijd tussen beide afdelingen. Mijn opdracht was om voor beide afdelingen te werken en hun marktonderzoek te doen. Ik was de verbindingsman tussen hun klanten en beide afdelingen, waardoor ik precies in hun vuurlinie kwam te liggen. Daarbij kreeg ik voortdurend tegengestelde opdrachten van beide marketingmanagers die mij zeer wantrouwend en cynisch benaderden. Ik was aangenomen door één van de twee, René. De andere marketingmanager, Klaas, was dus gelijk negatief over mij. Hij zag mij nog voordat ik was begonnen al als de vijand. De business unit manager die hiërarchisch boven hen zat deed helemaal niks aan hun intimiderende manier van leidinggeven. Hij liet hen continu ruziemaken en wachtte af wie er zou gaan winnen. Alle mensen die onder hen vielen, vijftien per marketingmanager, moesten partij kiezen voor hun baas en meevechten in de oorlog die hun leidinggevende aan het voeren was.

Het meest vreemde van de hele situatie was dat zij zelf niet door hadden dat de situatie was zoals ik hem ervaarde. Ik kon er niet met de leidinggevenden over praten omdat zij niet begrepen wat ik bedoelde. Als ik begon over hoe zij elkaar de tent uit vochten om aandacht en macht keken zij mij aan of ik gek was. Dit was volgens hen hun gewone manier van werken in deze organisatie, want als je hogerop wilde dan moest je de andere vernederen en van hem winnen. Ik was vreemd in hun ogen dat ik niet begreep dat werken in dit bedrijf betekende: eten of gegeten worden. Na elk gesprek met hen liep ik weer totaal verbaasd en verbijsterd naar buiten en begon mij langzaam af te vragen of ik gek was. Misschien hadden zij wel gelijk en moest ik ook zo worden zoals zij nu waren. Dat kon toch niet waar zijn?

Ik concentreerde mij zo goed mogelijk op mijn eigen werk en wilde de resultaten behalen die we met elkaar hadden afgesproken. Maar merkte al gauw dat niet alleen mijn leidinggevenden elkaar tegenwerkten maar dat mijn collega's mij ook tegen werkten. Ik had van mijn buurman, markt analist, markt informatie nodig die hij mij niet gaf en vertelde dat hij die niet had. Toen hij er een dag niet was en ik zijn kantoor binnen liep zag ik op zijn bureau het markt onderzoek rapport wat ik nodig had liggen. Ik confronteerde hem hier de volgende dag mee en hij vertelde mij dat hij dat 'vergeten' was mij te vertellen. Ik liep na dit gesprek verbaasd naar mijn kamer en vroeg mij af hoe deze mensen met elkaar samenwerkten.

Een ander voorbeeld van hun voor mij zeer vreemde gedrag was dat ik na een maand vragen om een computer, voor het maken van presentaties en rapporten, ik een oude Apple-computer kreeg. Ik kon hier alleen niks mee. Deze computer kon ik niet aansluiten op het interne organisatie ict netwerk en er was ook geen goede software of ondersteuning, omdat iedereen met Microsoft-software werkte. Ik ging terug naar de ICT man voor de business unit en die keek mij alleen maar lachend aan en zei dat hij geen tijd had. Ik had van hem een computer gekregen en nu moest ik niet gaan zeuren. Ik moest het zelf maar uitzoeken hoe ik mijn rapporten op deze computer wilde maken. Naast deze uitdaging probeerden drie collega's op de verschillende afdelingen een hulpje van mij te maken door mij klusjes te geven die ik moest doen. Ze vertelden mij precies wat ik moest doen en hoe ik het moest doen. Ik voerde deze niet uit maar ze bleven maar zeuren en klagen over mijn werkhouding. Nadat ik hen overduidelijk in de hoek had gezet tijdens een lunchpauze waar iedereen bij zat lieten ze me een beetje met rust, maar mij helpen met het realiseren van mijn organisatie doelen was nog duidelijk een stap te ver. Zij maakten vooral cynisch 'grappige' opmerkingen over mij en hoe dom wij allemaal wel niet waren. Ik vond het allemaal nogal zinloos, vermoeiend en weinig resultaatgericht. Ik begreep ook niet waarom deze mensen continu deze machtsstrijd wilden voeren. Wilden ze de slimste van de groep zijn, waren ze verslaafd aan oorlog voeren of hadden ze niet eens door dat ze elkaar het leven zuur maakten? Of kopieerden zij het gedrag van hun bazen alleen maar omdat ze geen beter voorbeeld hadden.

René, de marketingmanager die mij had aangenomen, bleek alle maanden hetzelfde gedrag te blijven houden. Hij bleef een vreselijke, cynische en intimiderende leidinggevende die al zijn medewerkers onderdrukte, chanteerde en gebruikte zoals het hem uit kwam. Ik was elke dag weer verbijsterd over wat hij met zijn mensen deed en dat zij dit accepteerden. Hij was een jonge man van 35 jaar, klein, ontzettend arrogant, had totaal geen mensenkennis en liep als een kleine Napoleon over de gang. Hij vond het prachtig als iedereen dan zijn kamer snel in dook en hem alle ruimte gaf. Hij vond het kennelijk fijn om andere mensen bang te maken en te vernederen. Iedereen leed onder zijn incompetent leidinggevende stijl en het mag duidelijk zijn dat zijn afdeling niet goed liep. Er werd steeds minder verkocht en de verliezen begonnen op te lopen. Daar werd hij nog cynischer en gefrustreerder van en dus begon hij iedereen nog meer de schuld te geven. Maar naar zijn eigen gedrag kijken dat hoefde niet. Hem trof geen blaam! Dat andere mensen niet functioneerden was hun schuld. Zij waren ook allemaal dommer dan hij dus wat kon hij er aan doen, vertelde hij mij een keer tijdens de lunch. De andere marketingmanager, Klaas, was ook geen lieverdje, maar hij stelde zich wel iets menselijk en normaler op. Hij deed nog een poging om naar je te luisteren en gaf je - al was het maar voor een paar minuten - het idee dat hij geïnteresseerd in je was.

Ik bleef het vreemd vinden dat niemand deze situatie vreemd vond en dat volwassen mensen zich zo lieten vernederen door hun leidinggevende. Als ik er met hen over begon herkende zij vaak niet wat ik bedoelde. Zo werkte men hier al lang samen. Dit was hun werkelijkheid geworden. Het leek wel of zij zich er volkomen voor afsloten en als willoze slachtoffers alles toe lieten waar de leidinggevende zin in had.

Na verloop van tijd kwam ik er ook nog achter dat het helemaal niet uitmaakte wat de mensen op de verkoopafdeling deden. De organisatie moest elke dag de hoeveelheid kunststof die geproduceerd werd verkopen want ze konden deze niet opslaan of bewaren. De hoeveelheden waren zo groot dat alles elke dag weg moest want anders zouden de voorraad magazijnen gelijk over lopen met de kunststof. Of de fabriek moest minder gaan produceren maar dat wilde de business unit manager niet omdat hij dan op zijn kop kreeg van zijn baas. De kosten van het gemaakte kunststof ging dan teveel omhoog per gemaakte kilo en daar werd hij op afgerekend. Iedere leidinggevende werkte vanuit zijn eigen prestatie doelen en zijn mensen moesten die realiseren. Ze dumpten daarom elke dag tonnen kunststof op de markt, waarvoor ze de prijs kregen die de klanten wilde betalen. Vanuit deze strategie hadden de verkoop afdelingen dus geen enkele invloed en beslisten de productie mensen wat er gebeurde. Ondanks hun interessante strategische en commerciële presentaties hadden zij totaal geen invloed. Ik ging weer verbijsterd naar huis: iedereen op alle organisatie niveaus hielden elkaar voor de gek. Dit kon toch niet de werkelijkheid zijn? Ik werkte bij een van de bekendste chemie bedrijven in Nederland. Hoe was dit dan bij andere bedrijven georganiseerd?

De business unit ontwikkelde zich in ieder geval niet en dat was tenslotte een reden voor sommige personeelsleden om te vertrekken naar een andere afdeling in het bedrijf. De machtsstrijd tussen de marketingmanagers en hun afdelingen werd steeds meer het gesprek van de dag. Daar ging heel veel energie inzitten. Ik ben nog een keer naar de hoogste baas van deze organisatie gegaan om de situatie in de business units uit te leggen, maar die antwoordde dat hij daar geen tijd voor had omdat hij andere belangrijke problemen moest oplossen. Na zijn afstandelijke, cynische antwoord verwachtte ik niet meer veel goeds te vinden in deze organisatie en besloot ik weg te gaan. Ik heb daarna de CEO een brief gestuurd om hem te vragen of hij een kwartier van zijn tijd aan mij wilde geven. Tot mijn verrassing deed hij dit omdat ik de 3<sup>de</sup> jonge manager was die bij deze afdeling weg ging. Ook hij gaf aan dat hij niks voor mij kon doen en adviseerde mij buiten het bedrijf een baan te zoeken. Wat ik een vreemd advies vond omdat hij toch zou moeten willen dat ik bij zijn bedrijf zou willen blijven werken. Ik was door alle selectie rondes heen gekomen, had een half jaar in een hotel gezeten, had net alle dure management development trainingen achter de rug en nu adviseerde hij mij weg te gaan. Voor mij was dit ook weer een zeer vreemd gesprek en uitkomst.

Een vreemde tijd voor mij en ook een zeer teleurstellende tijd. Ik was met veel enthousiasme begonnen en stond na 9 maanden een illusie armer weer buiten. Ik vond mensen en organisaties erg leuk, interessant en boeiend en wat was mij nu overkomen? Was ik de enige die dacht dat mensen en organisaties zich kunnen veranderen? Was ik de enige die dacht dat mensen en organisaties zich elke dag moeten veranderen willen zij een leuk en inspirerend leven kunnen hebben? Hoe kon het dat volwassen mensen die gestudeerd hebben, kinderen hebben en de hele wereld over reizen zich als makke schapen naar de slachtbank laten leiden door hun bazen? Om te denken dat zij allemaal domme mensen waren was natuurlijk prettig en gaf mij tijdelijk een goed gevoel maar ik had ook wel door dat te makkelijk zou zijn. Ik had na deze ervaring wel een doel in mijn leven gekregen: mensen en organisaties helpen om een leuke, gezonde, sterke, winstgevende en lerende organisaties te worden. Ik begreep dat ik ook nog heel veel moest bijleren wilde ik deze ervaring goed kunnen begrijpen en de juiste betekenis kunnen geven.

De afgelopen 16 jaar heb ik er mijn werk van gemaakt om mensen en bedrijven te ondersteunen in hun ontwikkeling zodat zij gelukkig en succesvol kunnen samenwerken met zichzelf, hun collega's, hun organisaties, hun klanten, hun leveranciers en hun aandeelhouders. In 2011 merk ik dat er gelukkig nu veel meer bedrijven zijn die zich er van bewust zijn dat zij beter voor hun leidinggevenden en medewerkers moeten zorgen als zij betere resultaten willen halen. De meeste bedrijven begrijpen nu wel dat medewerkers belangrijk zijn voor de ontwikkeling van hun bedrijf en dat zij diensten bedrijven zijn geworden waarbij de mens de bepalende factor is. Mensen en organisaties weten nu ook dat veranderingen steeds vaker en sneller plaats vinden. Dat je niet meer je hele leven hetzelfde kan blijven doen bij dezelfde baas. Je zal jezelf en je organisatie moeten veranderen om bij te kunnen blijven. Verschillende veranderingen in onze maatschappij hebben dit bewustzijn ook vergroot.

## 1.2 Veranderingen buiten organisaties

### Val van de Berlijnse muur en globalisering

Een van de belangrijkste veranderingen in onze omgeving, waar Nederlandse bedrijven nog steeds mee bezig zijn, is de val van de Berlijnse Muur en daaraan gekoppeld de ineenstorting van het communistische systeem. Het kapitalistische systeem van Amerika en West-Europa had gezegevierd. De 'koude oorlog' was voorbij. Wij leven nu in Europa in een wereld zonder grenzen, maar tot 1989 was er een duidelijke scheidingslijn tussen de machtsblokken van het Westen en het Oosten. Tot de val van de muur leefden wij beschermd en deden we voornamelijk

zaken met Amerika en de andere West-Europese landen. In West-Europa werd na de Tweede Wereldoorlog ook een begin gemaakt met Europese samenwerking nadat er miljoenen mensen gestorven waren in twee wereldoorlogen. De landen die in deze twee wereld oorlogen tegen over elkaar hadden gestaan en grote verliezen hadden geleden: Duitsland, Frankrijk, Italië en de Benelux stonden aan de wieg van eerst de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal en daarna de Europese Economische Gemeenschap. De bedoeling was door samenwerking te voorkomen dat er ooit nog een oorlog in Europa zou uitbreken. Tegelijkertijd werd de kloof tussen Oost en West steeds groter en groeiden aan beide zijden van het IJzeren Gordijn de defensie uitgaven. Uiteindelijk beschikten beide machtsblokken over nucleaire wapens en ontstond een ongekende wapenwedloop, die de angst voor een wereldwijde vernietigende oorlog alleen maar vergrootte. De wapens waren dus geen oplossing om meer vrede te krijgen. Gelukkig is de atoomoorlog er nooit gekomen en is de Sovjet-Unie geïmplodeerd. Nu is er een wereldwijde economische markt waar iedereen met iedereen verbonden is op deze globale markt. Zelfs China en India hebben hun economieën opengesteld voor buitenlandse bedrijven om hun economieën, bedrijven en mensen te kunnen veranderen. De communistische implosie is één van de belangrijkste gebeurtenissen in onze omgeving geweest en heeft een kettingreactie aan veranderingen veroorzaakt, waarop we nog steeds antwoorden moeten vinden. Zelfs Fidel Castro van Cuba heeft nu aan gegeven dat het communistische model ook niet voor Cuba heeft gewerkt en zij naar een vrijere marktgerichte economie toe moeten groeien. Zelfs het terrorisme van de Talibaan in Afghanistan en de WTC aanval in New York op 11 september 2001 hebben er niet voor kunnen bewerkstelligen dat de grenzen tussen landen weer werden gesloten.

Omdat bedrijven wereldwijd gingen opereren moeten ze hun goederen overal naartoe laten vervoeren. Daardoor konden transportbedrijven hun marktgebied over de hele wereld uitbreiden. Over land, over zee en door de lucht worden grote hoeveelheden goederen vervoerd. Vooral de luchtvaart heeft een gigantische groei doorgemaakt, waardoor luchtvervoer steeds goedkoper is geworden. Lucht transportbedrijven als UPS bezitten hun eigen vliegtuigen en vliegen 24 uur per dag de pakjes van hun klanten de wereld rond. Zo'n organisatie bestond 30 jaar geleden nog helemaal niet en had toen ook waarschijnlijk niet winstgevend kunnen draaien. Doordat bedrijven hun diensten en producten overal ter wereld gingen produceren en verkopen - ze zochten naar de laagste productiekosten en de hoogste verkoop opbrengsten - ontstond de behoefte aan vervoersmogelijkheden zonder al te veel formaliteiten. Overheden begrepen dat ze met elkaar moesten samenwerken. Dit versterkte zowel de groei van de Europese Unie als van de NAFTA (het vrijhandelsakkoord van de Verenigde Staten met Canada en Mexico). Economieën zijn steeds meer met elkaar verbonden. Een goed voorbeeld is de introductie van een gemeenschappelijke munt,



de euro, in een aantal lidstaten van de EU. Vrijwillig gaven deze landen hun nationale munteenheden op. Dit was nog nooit eerder vertoond. Vroeger was daar altijd militaire dwang voor nodig. Een overwinnaar legde het overwonnen land als extra vernedering zijn munteenheid op. Gelukkig is de huidige samenwerking niet een gevolg van angst en macht, maar gebaseerd op een visie en afgesproken waarden als vreedzaamheid en economische groei voor allen. Kennelijk is het bewustzijn bij mensen toegenomen dat je beter kunt samenwerken door de producten en diensten van landen te kopen dan ze te bezetten.

### **Kennis economie, Informatie technologie en Internet**

Een andere verandering in onze omgeving is de enorm toegenomen hoeveelheid informatie die we via tv, radio, kranten en internet binnenkrijgen. Ik heb gelezen dat de informatie in één Nederlandse zaterdagkrant overeenkomt met de hoeveelheid die een persoon in de Middeleeuwen gedurende zijn hele leven kreeg te verwerken. Informatie is macht, maar de informatievoorsprong die sommige mensen vroeger hadden is verdwenen. Rampen zijn nu binnen enkele seconden bekend over de hele aarde en bedrijven kunnen eigen fouten niet meer afdekken en kunnen alleen nog maar hopen dat niemand er achterkomt. Negatieve informatie komt altijd wel ergens naar buiten en kan desastreuze gevolgen hebben voor een bedrijf. In de wereldwijde 24-uur economie gaat de informatiestroom altijd door. Het is te veel voor één persoon om nog te kunnen volgen. Een tv en media-bedrijf als CNN heeft als één van de eerste dankbaar gebruik gemaakt van alle informatie die wereldwijd wordt aangeboden en voorziet zijn kijkers van nieuws uit een steeds kleiner wordende wereld. Ook alle geldstromen zijn wereldwijd met elkaar verbonden. Geld kan met één druk op de knop van het ene naar het andere bedrijf gaan en van het ene naar het andere land.

Een andere verandering in onze omgeving is het ontstaan van de virtuele wereld op internet. Twintig jaar geleden bestond die wereld nog helemaal niet. Inmiddels zijn er nu miljoenen mensen en bedrijven via het internet op aangesloten. We hebben mogelijkheden gekregen die in de fysieke wereld niet bestaan. Herinner je nog hoe opgewonden je was toen je voor het eerst een e-mail verstuurde en websites ging bekijken? Dat is pas 10 tot 15 jaar geleden. De nieuwe economie was geboren, alles zou vanzelf gaan groeien. Wat dat betreft zijn we een beetje van een koude kermis thuisgekomen. Ook in de virtuele wereld geldt de regel dat je eerst moet investeren voordat je iets terugkrijgt. De lasten gaan voor de baten uit, zoals iedere ondernemer weet. Het ging vooral fout omdat we de spelregels van strategisch management van de fysieke wereld ook op de virtuele wereld van toepassing verklaarden. We dachten dat het gewoon een ander spelletje Monopolie was waar dezelfde regels golden als in het fysieke spel. Doordat we ons niet realiseerden dat het om een

geheel nieuw driedimensionaal spel ging, waar alles anders ging, hebben we veel fouten gemaakt en veel geld moeten investeren. De laatste paar jaar hebben we onze wonden kunnen laten helen. De verkeerde investeringen van miljarden euro's en dollars zijn afgeschreven en we zien dat enkele bedrijven weer gigantisch veel geld verdienen aan het internet, zoals Marktplaats, Google, Amazon en eBay. Bedrijven gebruiken het wereldwijde web veel als communicatie- en verkoopmiddel. Google laat, gesponsord door adverteerders, zien waar je kennis kunt vinden. Amazon geeft informatie over boeken in de hoop die aan je te verkopen. eBay bemiddelt in de verkoop van producten en krijgt van elke geslaagde transactie een percentage. Deze drie bedrijven produceren in feite niks en profiteren van de activiteiten van anderen. Het zijn handelshuizen die ervoor zorgen dat de handel tussen mensen en bedrijven simpel en goed verloopt. Zij profiteren doordat hun klanten het meeste werk zelf doen, zodat zij daarvoor geen mensen in dienst hoeven te nemen. Bedrijven in de fysieke wereld moeten daarentegen alles zelf doen, diensten/producten laten maken of inkopen, distribueren, verkopen en afleveren. In de virtuele internetwereld maakt het bedrijf een goede website, levert de dienst of product en meer niet. Zij hebben geen kostbare winkels en duur personeel. De internetbedrijven verkopen één heel belangrijke dienst: vertrouwen. Dat is het enige dat zij verkopen en daar drijft hun hele bedrijf op. Wanneer het vertrouwen weg is gaat het bedrijf failliet. Als jij via Google iets zoekt moet jij erop vertrouwen dat zij het juiste antwoord geven. Wanneer jij naar Amazon gaat moet je erop vertrouwen dat zij de juiste prijzen van de producten laten zien. Wanneer jij naar eBay gaat moet jij erop vertrouwen dat je daar het beste koopje kunt vinden. Zelf kun je op het virtuele internet geen onderzoek doen, want daar is het veel te groot, dus kom je nooit meer terug bij een bedrijf als je vertrouwen is geschaad. In de virtuele internet wereld gaat het dus niet alleen om wat je levert, produkt of kennis, maar ook om vertrouwen van de klant in je bedrijf. Neem Dell. Je koopt bij dat bedrijf een zeer duur product, een computer, vanaf een beeldscherm. Je stuurt geld via hetzelfde scherm en vertrouwt erop dat ze een paar dagen later een computer afleveren. Moet je op de fysieke markt eens proberen om een marktkoopman geld te geven en dan hem of haar vertrouwen dat je volgende week je vis of bloemen krijgt. Terwijl die aankoop een veel lager bedrag betreft dan het kopen van een computer. Waarom doen wij het bij Dell dan wel in grote getale en op de gewone markt niet. De ontstellende gedachte is dat wij met z'n allen de fysieke wereld minder vertrouwen dan de virtuele.

Een andere verandering in onze omgeving is het feit dat internet het transport van communicatie, diensten, kennis en oplossingen gratis heeft gemaakt. Alle bedrijven die hier tot nu toe flink geld aan hebben verdiend lopen het risico dat zij failliet gaan en over 10 jaar niet meer bestaan. Telecommunicatiebedrijven zoals KPN en Deutsche Telecom, distributie- en transportbedrijven zoals KLM, Frans Maas en

Nedlloyd, havens en vliegvelden verliezen inkomsten wanneer zij, naast het vervoer van goederen, geen andere diensten en producten bedenken. Internet heeft dezelfde impact op de werkende mens als destijds de stoommachine. Eerst was mens- en dierkracht de belangrijkste energiebron, maar die plek werd overgenomen door de stoommachine. Lichaamskracht veranderde in machine kracht. Na de stoommachine kwam de benzinemotor, waardoor veel stoommachinefabrikanten failliet gingen. Daardoor zijn Shell en alle andere oliebedrijven heel groot geworden. Internet en de virtuele wereld zorgen voor een nieuwe verandering: van een machine en producten gerichte economie waarbij de ontwikkeling van de machine en producten de economische groei bepalen naar de mens en computer kennis economie waarbij de ontwikkeling van de mens en de computer (internet) de economische groei bepaalt. Bedrijven moeten veranderen in creatieve oplossingen gerichte dienstenorganisaties, die steeds minder geld kunnen verdienen aan het maken en produceren van producten en steeds meer aan het ontwikkelen en verkopen van kennis diensten via de gratis distributiesystemen op internet. Daar geeft de klant zijn geld aan organisaties die hij vertrouwt, in plaats van aan fysieke producten of diensten waar nu een gratis variant voor bestaat.

Veel informatie- en kennisberoepen waarvoor vroeger veel ontzag was, zoals accountant, arts en hoogleraar, zijn dramatisch in status omlaag gegaan, omdat iedereen nu via internet de laatste informatie en kennis gratis krijgt. Mensen zijn daardoor beter op de hoogte en hebben geen zin meer geld uit te geven aan verouderde informatie. Thomas Friedman (2005) schrijft in zijn boek 'The world is flat' dat scholieren in Singapore door Indiërs worden geholpen met hun huiswerk via het internet telefonie (via skype). De huidige Singaporese leraren zijn gedegradeerd tot examinatoren. Het zal niet lang meer duren voordat de scholieren beseffen dat een leraar in een klas vol kinderen met verschillende leerbehoeften veel minder toegevoegde waarde heeft dan een één op één contact via internet met hun eigen leraar. Voor de Singaporese leraren, de overheid, en bedrijven heeft dit allemaal een gigantische impact.

Een laatste verandering in de omgeving van bedrijven komt voort uit alle fraudezaken die de afgelopen jaren hebben gespeeld in onder meer Amerika bij Enron, Nederland bij Ahold en Italië bij melkbedrijf Parmalat. Om dit soort zeer grote fraudezaken te voorkomen is in Amerika de Sarbanes-Oxley wet, genoemd naar de twee senatoren die de wet hebben bedacht, getekend. Daarin staat als een van de belangrijkste punten dat de CEO's en de CFO's van beursgenoteerde bedrijven persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de juistheid van de cijfers die naar buiten worden gebracht. Ze zijn aansprakelijk wanneer dat niet zo is. De directeur kan dan in de gevangenis terechtkomen. Door deze maatregel willen CEO's en CFO's dat alle bedrijfsmatige

cijfers kloppen. Ze maken nu ook andere mensen in de organisatie persoonlijk verantwoordelijk, zodat precies is na te gaan wie wanneer welke fout heeft gemaakt. Zodat niet zij, maar degene die de fout echt heeft gemaakt in de gevangenis belandt. Voor Europese bedrijven is dit een grote verandering. Zij opereren veel meer als een team dan dat één persoon eindverantwoordelijk is voor alles. Deze collegiale aanpak zal in de bedrijven nu snel verdwijnen en iedere medewerker zal nu meer vanuit zichzelf moeten aangeven wat hij wel of niet heeft gedaan.

### 1.3 Veranderingen binnen de organisatie

#### Kenniswerkers en organisatie cultuur

Een belangrijke verandering vind ik dat de mensen bepalend zijn voor de ontwikkeling van organisaties en niet meer de machines. We zijn nu een kennis economie waar diensten het belangrijkste product zijn en de mens de bepalende factor is. Heel veel leidinggevendenden weten dit misschien wel maar hebben in hun hoofd toch nog de mentale modellen die horen bij een machine gerichte organisatie. Vraag een leidinggevende om zijn team of organisatie uit te leggen en gelijk begint hij een organisatie structuur of een "hark" te tekenen die gebaseerd op de lopende band. Onder de organisatiestructuur kun je een pijl van links naar rechts tekenen die de lopende band voorstelt. Met behulp van de organisatie structuur denkt hij over zijn organisatie na, waar zijn mensen moeten werken, welk werk zijn mensen moeten doen en wie zijn medewerkers moet controlleren. Deze machine manier van denken en betekenis geven aan ons zelf, onze mensen en onze organisaties heeft ons heel veel gebracht alleen kan ons nu niet verder brengen omdat wij geen machine organisaties meer hebben waar de machine de bepalende factor is. Nu is de mens de bepalende factor voor het veranderen van de organisatie en zal de machine aangepast moeten worden aan de mens en niet andersom. Je kan je zelfs afvragen of dat niet altijd had moeten gebeuren? Vandaar ook de analyse van Peter Drucker aan het begin van dit hoofdstuk. De uitdaging nu is om ervoor te zorgen dat kenniswerkers veel productiever kunnen worden voor de ontwikkeling van onze organisaties. In dit promotie onderzoek wil ik graag leren hoe dit te realiseren is.

Als adviseur merk ik dat commissarissen, bestuurders, leidinggevendenden, ondernemers, managers en professionals steeds veel moeite hebben om grip te krijgen op de veranderingen bij hun organisaties. Of zij nu als zelfstandig werken en in een klein bedrijf werken of leiding geven aan 20.000 mensen, dat maakt bijna niet meer uit. Omdat externe en interne veranderingen zo vaak en zo snel plaats vinden raken zij de grip op hun organisatie kwijt. Heel vaak begint dit bij het verliezen van de controle op de mensen in het bedrijf. Deze willen zich niet meer 'zo maar' veranderen. Of willen

zich alleen maar veranderen zoals zij dat zelf willen. Dit is het grote verschil tussen het veranderen van mensen en machines. Machines kun je veranderen zoals jij dat wilt als operator of als leidinggevende. Bij mensen werkt dit niet en ben je wederzijds afhankelijk van elkaar om te kunnen veranderen. De verander modellen die werken bij het veranderen van machines werken niet of averechts bij mensen. Je hebt daar andere organisatie verander modellen voor nodig. Het verder optimaliseren van de organisatie door een structuur wijziging helpt ook niet meer omdat die gebaseerd is op de gedachte dat je mensen als machines in een organisatie kan plaatsen. De mens wordt dan weer afhankelijk gemaakt van de structuur waardoor meestal direct weerstand bij de mensen ontstaat. Omdat de mensen en niet meer de machines het succes of de ondergang van de bedrijven bepalen moet de leidinggevende zijn machine organisatie modellen loslaten. Dit vind hij of zij vaak heel moeilijk omdat hij dan zelf moet veranderen. Als je dit nog nooit gedaan hebt kan dit een zeer beangstigende ervaring zijn.

De kenniswerkers en hun organisatie cultuur wordt in de 21<sup>e</sup> eeuw veel belangrijker omdat zij en hun kennis, gedrag en vaardigheden bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie. Organisaties kunnen zich het beste focussen naar de wensen van de klant om succesvol te zijn want anders winnen zij het niet meer in de huidige diensten economie. Nederland is voor een groot gedeelte een diensteneconomie en daar hebben we al langer ervaring mee vanuit ons handels verleden. Handelen is een dienst en daar zijn Nederlandse bedrijven vanaf de VOC tijd al mee bezig. Zij hebben daar veel ervaring mee en hebben over de hele wereld contacten opgebouwd om met mensen zaken te doen.

Op producten kan je tegenwoordig minder verdienen omdat heel veel mensen al alle producten hebben die ze nodig hebben voor hun leven en werk. Je kan dan makkelijker geld verdienen aan de diensten die je bij een product levert. De klant zoekt ook geen product maar een oplossing voor zijn problemen en het bedrijf dat de beste oplossing biedt is het meest aantrekkelijk. Consumenten kunnen bijvoorbeeld bij Ikea de meubels vinden die ze zoeken, ze zelf mee naar huis nemen en in elkaar zetten. Ze zijn daardoor hun eigen binnenhuisarchitecten, meubelmakers en transporteurs geworden. Dat is een hele verandering ten opzichte van vroeger toen de timmerman het meubel maakte, bracht en in huis plaatste. Hij had verstand van meubelen, terwijl Ikea vooral verstand van zijn klanten heeft en op hen afgestemde diensten aanbiedt. Het personeel is getraind daarbij op de juiste manier te assisteren en Ikea heeft een sterke klantgericht organisatie cultuur. Klanten die zelf de meubels niet kunnen vervoeren of monteren, kunnen - tegen betaling - gebruik maken van de bezorg- en/of de montage dienst van het bedrijf. Ook binnen het bedrijf biedt Ikea diensten aan. Om de winkelervaring zo leuk mogelijk te maken zijn er voorzieningen om gezellig wat te eten en te drinken en om de kinderen op te vangen. De ballenbak

is razend populair. Vriendelijke adviseurs helpen je en beantwoorden al je vragen. Het gaat deze meubelverkopers niet alleen om de producten die ze aan de man brengen, maar vooral om de oplossingen die zij de klant bieden om snel en goedkoop hun eigen meubelen te kopen en maken. Zij zijn aangenomen en opgeleid volgens de Ikea klantgerichte waarden. Wereldwijd geeft het bedrijf zijn klanten dezelfde Ikea-beleving mee en over de hele wereld hebben klanten de behoefte aan de Ikea oplossingen voor hun meubel wensen. Ikea is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat de afgelopen tientallen jaren sterk is gegroeid en waar heel duidelijk te zien is dat de medewerkers binnen de eigen, specifieke organisatie cultuur succesvol en gelukkig kunnen samenwerken. Ieder bedrijf kan zo klantgericht worden alleen moet men begrijpen hoe belangrijk het is om de juiste mensen aan te nemen en op te leiden volgens de waarden van het bedrijf. Waardoor er een sterke klantgerichte organisatie cultuur ontstaat die alle mensen ondersteunen. De organisatie cultuur vraagt wel van je dat je die elke dag veranderd aan de nieuwe veranderingen in de omgeving en veranderende klanten.

Wanneer ik mijn klanten - CEO's, directeuren, ondernemers, professionals of leidinggevend - vraag hoe zij hun mensen en hun organisatie cultuur besturen om van daaruit hun organisatie te laten veranderen, wordt het heel vaak stil. Vaak vertellen ze me dat hun strategie bestaat uit het opkopen van andere bedrijven. Wanneer ze die samenvoegen met hun eigen organisatie ontstaat er vanzelf financiële groei, omdat de omzet stijgt. Ze vinden dat gemakkelijker dan voor eigen ontwikkeling of groei in hun bedrijf te zorgen, omdat ze niet goed weten hoe hun mensen en organisatiecultuur te veranderen. Een argument dat ik ook vaak hoor is dat bedrijven vinden dat het (te) veel kost om de eigen mensen of cultuur te veranderen. Ze hebben daar geen financiële modellen voor en de financiële mensen komen met modellen die hen vertellen dat zij het geld van de organisatie beter kunnen uitgeven aan het kopen van machines. Want daar heeft iedereen mentale financiële modellen voor om te berekenen hoeveel de machines de komende jaren kan opleveren. Wat zij daar eigenlijk mee zeggen is dat zij geen financiële modellen hebben om in hun eigen mensen te kunnen investeren en dat zij hun eigen mensen niet vertrouwen dat die hen een goed resultaat geven als zij in hen investeren en veranderen. In mensen investeren is vaak de gedachte dat dit weg gegooid geld is. Ik vind dit altijd ongelooflijk, temeer daar ze er geen enkele moeite mee hebben gigantische bedragen uit te geven voor het aankopen van andere bedrijven.

### **Organisatie verandermanagement en resultaten**

Laatst leidde ik een veranderingstraject voor een groot beursgenoteerd bedrijf, dat binnen enkele dagen besloot een miljard euro uit te geven voor de overname van een concurrent, die in dezelfde markt opereerde. Het bedrijf verwachtte in de komende

jaren, uitgerekend met de aanwezige financiële modellen een financiële groei van het bedrijf te kunnen laten zien. Zij communiceerden dit met zeer veel overtuiging en geloof. Hun overtuiging was gebaseerd op de cijfers die zij in hun financiële modellen hadden gestopt. Maar dat was een reken oefening die nog alle kanten kon opgaan wat betreft de werkelijke resultaten. Hun eigen overtuiging was hier belangrijker in dan hun financiële modellen. Het wrange was dat de overgenomen concurrent twee jaar eerder was gekocht door een kleine investeerder voor 250 miljoen euro. Na twee jaar werken streek dit bedrijfje dus 750 miljoen euro op. Al het geld dat de eigen werknemers van het kopende bedrijf in die twee jaar met z'n allen hadden verdiend met hard werken, 1 miljard euro, ging weg uit het bedrijf en werd niet geïnvesteerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Of in de ontwikkeling van hun organisatie. Toen de deal gelukt was sprak ik de CEO die zeer tevreden was over wat hij met zijn team had gedaan. Toen ik hem uitlegde dat er misschien nog een andere werkelijkheid kon zijn, namelijk dat de medewerkers niet echt blij waren dat hun miljard nu weg was, kon hij dit niet begrijpen. Dit geld was van de organisatie en niet van de medewerkers was zijn argument. En de medewerkers dan? Vroeg ik hem, die waren toch onderdeel van de organisatie? Tijdens ons gesprek hierover begreep ik dat hij mij niet begreep omdat hij zijn medewerkers als "machines" zag die voor de organisatie elke dag produceerden. Hij was opgeleid en groot geworden in het mentale machine organisatie model en keek ook zo naar zijn organisatie. Hij was niet in staat om zijn organisatie als een mens organisatie te zien waarbij mensen zelf denken, zelf beslissingen nemen en zelf een mening hebben die je niet even kunt veranderen als CEO door te zeggen dat 1 miljard euro weg geven aan een ander bedrijf die daar zijn organisatie en zijn mensen mee kan veranderen goed voor je eigen mensen en bedrijf is. Bij machines kan dit wel. Bij mensen niet. De CEO van het bedrijf was, na veel aandrang, bereid 1 miljoen in een ontwikkelingsproject voor zijn mensen te investeren. Een miljard aan een klein bedrijfje te geven was geen probleem, want daardoor ging de aandelenkoers de volgende dag (tijdelijk) omhoog, maar een investering die 1000 keer kleiner is in de ontwikkeling van de eigen mensen kon er maar moeilijk vanaf. Ik kon zijn situatie begrijpen omdat hij niet over financiële modellen beschikte, waarmee hij zijn medebestuurders en aandeelhouders kon overtuigen dat deze investering meer rendement zou gaan opleveren.

Een gevolg van deze houding van leidinggevend en bedrijven om niet in de ontwikkeling van hun mensen te investeren, omdat je niet weet wat het rendement daarvan is, is dat Nederlandse bedrijven steeds minder vernieuwende producten op de markt brengen. Er zijn namelijk mensen nodig om die te bedenken en te veranderen en in hen moet je dan wel investeren. Een bedrijf als Philips heeft de laatste jaren welgeteld één groot succes geboekt: de introductie van het nieuwe koffiezetapparaat Senseo, dat in samenwerking met Sara Lee Douwe Egberts is

ontwikkeld. Daar zijn nu al meer dan 10 miljoen stuks van verkocht, maar verder kan ik geen enkel ander nieuw product bedenken dat het bedrijf op de markt heeft gebracht. Philips koopt op dit moment veel bedrijven op die in de medische markt actief zijn en wil op die manier groei laten zien. De mensen en organisatie cultuur van het bedrijf krijgt daarbij elke keer een schok, want al die nieuwe bedrijven moeten daar deel van gaan uitmaken en oude en nieuwe mensen moeten als één geheel met elkaar samenwerken. Veel bedrijven teren op bestaande producten en diensten en investeren en innoveren veel te weinig. Dat betekent op den duur de dood in de pot voor al die bedrijven. Je kunt niet blijven teren op successen van vroeger. Als ik met leidinggevend praat lijkt het wel alsof ze het vakmanschap om een bedrijf te leiden zijn kwijtgeraakt. Zij praten allemaal als afstandelijke managers in financiële termen over de ontwikkeling en de resultaten van hun bedrijf. Zij praten heel weinig over de ontwikkeling van hun bedrijf en bijna helemaal niet over hun persoonlijke ontwikkeling. Zij hebben vaak geen antwoord op mijn vragen over hoe ze hun organisatie en mensen willen veranderen en hun organisatie cultuur willen gebruiken om dezelfde of betere resultaten te realiseren. Ze hebben vaak al hun energie en tijd nodig om de huidige organisatie draaiende te houden. Laat staan dat ze tijd hebben om zich met de ontwikkeling bezig te houden. Ik begrijp hun situatie wel. Omdat ze geen greep hebben op het belangrijkste onderdeel van hun organisatie - de ontwikkeling van hun mensen en daaraan verbonden de organisatiecultuur - zijn ze alleen maar bezig met brandjes te blussen, om hun mensen de afgesproken resultaten te laten realiseren. Wie het hardst schreeuwt krijgt de meeste aandacht. Of die persoon ook het meeste bijdraagt, is een heel andere vraag.

De leidinggevend die ik spreek hebben vaak geen idee hoe ze hun mensen moeten aanpakken. De bedrijfsresultaten laten ze dan verder groeien door mensen te ontslaan en met minder personeel hetzelfde werk te doen. Kortom: met minder kosten dezelfde opbrengst halen en elk jaar iets meer winst maken.

Zoals gezegd wordt het akelig stil wanneer ik ondernemers, directeuren, leidinggevend en anderen vraag op welke manier zij hun organisatie, hun mensen en (daardoor) de resultaten willen laten veranderen. Ik ben hier altijd verbaasd over omdat zij in staat moeten zijn de ontwikkeling te sturen, die noodzakelijk is voor de toekomst van hen, hun team en hun bedrijf. Mijn wens is dat dit promotie onderzoek hun antwoorden en oplossingen geeft om wel in staat te zijn hun organisaties, hun mensen en henzelf te kunnen veranderen. Uiteraard moeten de energie, kennis en investeringen die er in gestopt wordt terugverdiend worden, anders is men niet succesvol en gaat het bedrijf emotioneel en financieel failliet. Daarbij is het van groot belang dat de leidinggevende succesvol leiding geeft aan zijn of haar bedrijf en goed bijhoudt welke persoonlijke en financiële investeringen hij doet in de mensen om aan de vraag van klanten te kunnen voldoen. Er zijn heel veel boeken geschreven over

hoe men succesvol kan investeren in machines. Er zijn veel minder organisatieboeken en er is dus minder kennis over hoe je succesvol kunt investeren in organisaties waar alleen mensen werken. Dit wil ik graag onderzoeken en beschrijven. Zoals gezegd zijn meer dan 80% van de bedrijven in Nederland diensten bedrijven. Het product is veranderd in een dienst die de ene mens aan de andere levert. De dienst is de oplossing voor de klant, het product is daaraan ondergeschikt. Dat is een hele grote omslag waar veel bedrijven nog middenin zitten. Bedrijven hebben voor het veranderen van nieuwe diensten geen standaardaanpak. En ook geen systemen om de ontwikkeling van diensten te meten. Ze weten wat een nieuwe machine kost, maar hebben grote moeite met het toekennen van een waarde aan de mensen. Terwijl de salarissen van de medewerkers, die door het veranderen en verkopen van diensten geld opbrengt, als kostenpost in de prijs van de diensten zijn opgenomen. Een overzicht van de opbrengsten en investeringen per medewerker is er vaak niet in een organisatie. Een productenorganisatie werkt het liefst met zo min mogelijk mensen, maar in een dienstenorganisatie snij je je daarmee gigantisch in de vingers, omdat hoe meer mensen je hebt hoe meer diensten je kan verkopen. De mensen zijn opbrengsten in plaats van kostenposten zoals bij machine organisaties. Mensen weten van elkaar vaak niet wat zij verdienen en ook niet of zij hun salaris waard zijn. Ze weten ook niet of ze financieel rendement voor de organisatie opleveren. Omdat ze geen referentiekader hebben anders dan dat ze een kostenpost zijn. Ze hebben verder vaak geen idee of hun klanten goed of slecht betalen voor hun oplossingen. Leidinggevendenden kennen de succesvolle en goede mensen in het bedrijf vaak niet. Ze hebben wel oordelen, maar die zijn meestal persoonlijk en niet gebaseerd op een wetenschappelijk of management model. De leidinggevendenden hebben er vaak geen idee van hoe ze iemand positief kunnen laten veranderen, zodat die een beter financieel rendement oplevert. Of ze hebben een hele persoonlijke aanpak ontwikkeld die alleen zij begrijpen en door andere niet begrepen wordt. Wat veel verwarring geeft. Als je dit allemaal ziet in bedrijven is het toch niet zo gek dat mensen in teams en organisaties zich niet bewust veranderen. Dat het meer een toevalstreffer is wanneer mensen zich veranderen en steeds betere diensten ontwikkelen om aan hun klanten te verkopen. Terwijl een bedrijf alleen zich kan veranderen als de leidinggevendenden en medewerkers zich veranderen. Dat is volgens mij de essentie. Wanneer mensen de diensten veranderen waar klanten voor willen betalen, dan bepalen zij met hun persoonlijke ontwikkeling de groei van het bedrijf. En dit kwartje is bij heel veel bedrijven nog niet gevallen. Helaas. De leidinggevendenden denken, zoals gezegd, nog heel vaak dat mensen kostenposten zijn waarin je zo min mogelijk moet investeren omdat het toch niets oplevert. Ze denken dat ze het geld beter in panden of machines kunnen stoppen, want die gaan 10 of 20 jaar mee en daar kan je een mooi rendement mee halen. Of je neemt toch weer een paar nieuwe mensen aan of je koopt een bedrijf. Door een samenvoeging kun je mensen op het hoofdkantoor

ontslaan en heb je weer meer omzet met minder mensen. Dat deze aanpak leidt tot een stilstaande organisatie die langzaam steeds minder presteert vind ik heel logisch. Mijn wens met dit promotie onderzoek is dat steeds meer leidinggevendenden en ondernemers gaan inzien dat deze machine en kosten gerichte aanpak ervoor zorgt dat zij zelf, hun teams en hun bedrijven zich niet kunnen veranderen en dat ze moeten kiezen voor een andere aanpak.

## 1.4 Onderzoeksvraag

Zoals gezegd is de enige constante in ons leven verandering. De vragen die ik mij hier stel zijn:

- Veranderingen in de wereld vinden steeds sneller plaats vinden waardoor organisaties steeds vaker en sneller moeten ontwikkelen. Is het voor een organisatie dan ook belangrijk dat de mensen zich moeten ontwikkelen? Of moet alleen de strategie of structuur aangepast te worden?
- Bedrijven zijn steeds meer diensten bedrijven geworden en de mensen zijn hier de bepalende factor en niet meer de machines. Deze bedrijven kunnen zich dus waarschijnlijk alleen maar ontwikkelen als de mensen zich ontwikkelen. Of moet je de mensen gewoon verwisselen voor andere mensen?
- De leidinggevendenden, de medewerkers, het werkklimaat en de organisatie cultuur van een organisatie zijn vaak bepalend of een organisatie verandering wel of niet succesvol uitgevoerd wordt. Als de leidinggevendenden en de medewerkers zich ontwikkelen gaat de organisatie ontwikkeling dan sneller? Of juist langzamer? Wat zijn bepalende factoren hierbij?
- Mensen ontwikkelen vraagt een investering van de mensen (dat zij hun energie en tijd erin stoppen om nieuwe kennis en vaardigheden te leren) en vraagt een financiële investering van het bedrijf. Als zij dit doen realiseren zij dan betere resultaten voor het bedrijf en verdient het bedrijf dan meer geld? Of juist minder omdat het ontwikkelen van mensen alleen maar geld kost en geen geld oplevert?

Ik heb getracht deze vragen te beantwoorden aan de hand van een case-studie. Hierbij heb ik deze vragen samengevat in de volgende hoofdvraag: welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld bij een organisatie cultuurverandering van een zakelijke dienstverlener?

## 1.5 Methoden en werkwijze

Vanaf 1 februari 2009 tot 1 juni 2011 heb ik een onderzoek verricht bij een Call Contact Center, SNT, in Nederland. Dit Call Contact Center is met 1000 medewerkers

één van de marktleiders in Nederland met een omzet van 50 miljoen euro. De belangrijkste reden dat ik bij deze organisatie graag dit onderzoek wilde doen is dat zonder de mens de dienst van SNT niet geleverd kan worden. Dan wordt de telefoon niet opgenomen en beantwoord. Verder is een groot voordeel dat het mogelijk is om de werkzaamheden van de medewerker (call center agent) te kunnen meten omdat de organisatie al ingericht is om die werkzaamheden van de agent te meten. In een call center wordt de agent betaald voor zijn prestaties aan de telefoon die door computers continue wordt gemeten. Hierdoor had ik de beschikking over veel data over de productiviteit van de agent. Dit bedrijf wilde ook een gerichte organisatie cultuur verandering doorvoeren. Ik kon dus meten of de agents betere of slechtere resultaten zouden gaan behalen wanneer de cultuur verandering gerealiseerd werd.

De specifieke redenen voor de SNT Call Center organisatie om deze gerichte organisatie cultuur verandering te doen waren:

- In de Nederlandse Call Center markt was een marktonderzoek verricht bij de klanten van Call Centers en daar was hun Call Center als één van de slechtste uit het onderzoek uitgekomen. Hier was de directie erg van geschrokken en zij hebben toen besloten om de organisatie structuur te veranderen van een operationeel ingestelde structuur naar een klant en markt gerichte structuur. Deze hield in dat er nu 10 klant teams gevormd werden die ieder een eigen klant bediende.
- Om dit extern te communiceren was het Call Center bedrijf tegelijkertijd een communicatie campagne begonnen waarbij zij vertelden:  
*“Customer first! Geen strategie, maar een cultuur! Wij hebben dit jaar “the next step” gezet in een nieuwe klantgerichte dienstverlening. De klant en haar behoeften staan meer dan ooit centraal bij SNT. Customer First! is wat elke medewerker ‘ademt’ bij SNT.”*
- Door dit te doen moesten zij nu vervolgens bij hun klanten waarmaken dat zij een cultuur van klantgerichte dienstverlening hadden en vanwege deze reden was het bedrijf nu gedwongen om hun organisatie cultuur te gaan veranderen van operationeel gericht naar klant gericht.

De focus van mijn onderzoek heeft zich gericht op één van de 10 klanten teams waar de leidinggevende, Client Directeur, zijn klanten team en zijn medewerkers (150 agents en 15 leidinggevend) hun organisatie wilde ontwikkelen naar een hoger niveau. Hij wilde als één van de eerste in dit bedrijf de organisatie cultuur van zijn team gericht veranderen om betere resultaten te kunnen realiseren. Zijn resultaten waren de 3 jaren daarvoor met dit klanten team niet goed geweest, verliesgevend, en hij wilde nu een duidelijke positieve stap zetten naar een winstgevende klantgedreven

organisatie. Mijn rol was die van onderzoeker om hem, zijn 15 leidinggevende mensen en zijn 150 agents te observeren en begeleiden in hun ontwikkeling naar hogere resultaten. Dit heb ik gedaan van 1 juli 2009 tot 1 juni 2011.

Daarnaast heb ik vanaf 1 februari 2009 gesprekken met de directie en de andere 9 cliënt directeuren gevoerd en hen geobserveerd in hun werkzaamheden om de organisatie cultuur van het gehele bedrijf beter te begrijpen.

De grondvorm voor mijn onderzoek is een case studie (zie Robert K. Yin 2009). De case aanpak is volgens hem voor een organisatie cultuur verandering onderzoek zeer geschikt “ De case studie methode geeft onderzoekers een volledig en betekenisvol beeld van werkelijk gebeurde gebeurtenissen zoals individuele veranderingen, team ontwikkeling, organisatie en management processen, woonbuurt veranderingen, school verbeteringen, internationale ontwikkelingen en veranderingen in industrieën.”

Daarbij heb ik ervoor gekozen om een uitgebreid en diepgaand specifiek “single case” onderzoek te doen van meer dan 2 jaar waarbij ik elke week een dag aanwezig was om te observeren welke veranderingen de organisatie aan het doorvoeren was. Door op één team te focussen en alleen daar de organisatie cultuur verandering te laten plaats vinden waren er geen andere onderscheidende factoren die het onderzoek konden beïnvloeden. De organisatie cultuur werd in de andere teams en in de rest van de organisatie tijdens dit onderzoeken niet specifiek veranderd omdat men eerst de resultaten van deze organisatie cultuur verandering bij dit klanten team wilde afwachten. Er waren ook geen andere veranderingen bij de organisatie zelf, bij de klant, bij de ict systemen, in het kantoorgebouw of op andere wijze die het onderzoek hebben kunnen beïnvloeden. De enige verandering die gedurende deze 2 jaar werd door gevoerd was de organisatie cultuur verandering. Deze focus heeft ervoor gezorgd dat de uitkomsten niet ‘vervuild’ zijn geraakt door andere veranderingen die in dit klanten team of in de organisatie of in de omgeving van dit team hebben plaats gevonden.

1. Vanaf februari 2009 zijn er gesprekken geweest met de directie en de 10 cliënt directeuren van de verschillende klanten teams om bekend te worden met het bedrijf, de cultuur, de strategie, de structuur, de resultaten en de mensen.
2. In juli 2009 is er met de operationeel directeur en cliënt directeur van dit klanten team een business case gemaakt voor de gerichte organisatie cultuur verandering waar met behulp van financiële resultaten is aangegeven welke resultaten op organisatie cultuur gebied en financieel gebied bereikt moest worden. Daarbij zijn de belangrijkste doelstellingen afgesproken die elke week gemeten zouden

worden voor dit programma. Die waren de omzet, bruto marge, netto marge (winst), medewerker tevredenheid, klant tevredenheid, verkoop, verzuim (ziek), verkoop, extra klant uren en management uren (overhead).

3. In juli 2009 heeft er zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoek plaats gevonden. Alle deelnemers van het klantenteam (1 Client Directeur, 1 Client manager, 10 Team managers, 1 HRM manager, 1 financieel controller, 1 planner en 1 werkvoorbereider) hebben een organisatie cultuur scan, de Spiral Dynamics cultuur scan, ingevuld. En hebben in een gezamenlijke sessie aangegeven dat zij vrijwillig willen deelnemen aan de organisatie cultuur verandering die in hun team zou gaan plaats vinden. Daarbij is er een onderzoek geweest naar de financiële resultaten van de organisatie van de afgelopen 3 jaar en zijn er toekomstige doelen afgesproken.
4. Vanaf augustus 2009 is de implementatie van het organisatie cultuur verandering programma gestart waarbij alle deelnemers van het management en het team management in 2 sessies van 2 uur iedere donderdag bij elkaar kwamen om de organisatie cultuur en de resultaten van afgelopen week te bespreken. Waarbij besproken werd hoe zij hun organisatie cultuur de komende week zouden kunnen verbeteren en hoe zij de komende week betere resultaten konden realiseren.
5. Elke week op donderdag maakten de deelnemers een analyse van de afgesproken belangrijkste doelstellingen en wat de resultaten van die week zijn geweest. Hun belangrijke doelstellingen zijn de omzet, bruto marge, netto marge (winst), medewerker tevredenheid, klant tevredenheid, verkoop en verzuim (ziek). Deze werden elke week met elkaar besproken en afspraken gemaakt voor verbeteringen.
6. In oktober 2009 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
7. In januari 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
8. In Augustus 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van

het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.

9. In September 2010 hebben alle deelnemers van het klantenteam aan het organisatie cultuur verander programma opnieuw de Spiral Dynamics cultuur scan ingevuld. De uitkomsten zijn met hen besproken en zij hebben nieuwe afspraken gemaakt voor verbeteringen.
10. In December 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
11. In December 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering. Daarbij zijn diepte interviews gevoerd met de operationeel directeur, cliënt directeur, cliënt manager, 2 agents, 2 doelenspecialisten, planner, HRM manager, controller en werkvoorbereider over hun ervaringen met het organisatie cultuur verander programma. Het specifieke organisatie cultuur verander implementatie programma is vanaf 31 december 2010 gestopt en men is zelf verder gegaan met de organisatie cultuur verandering.
12. In Mei 2011 zijn weer interviews geweest met de Client directeur, Client manager, 2 agents, 2 doelenspecialisten, planner, HRM manager, controller en werkvoorbereider over hun ervaringen met de organisatie cultuur veranderingen. Daarbij is hen gevraagd op basis van de afgelopen resultaten van de bruto marge/netto marge, ziekteverzuim, verkoop, verloop van agents, klant tevredenheid en medewerkers tevredenheid wat zij denken dat de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering zijn geweest.

Ik heb hierbij 5 van de 6 manieren (Yin 2009, blz. 102) gebruikt om informatie en feiten te verzamelen voor een case analyse en beschrijving, te weten: documentatie van het bedrijf, bedrijfs specifieke data, interviews houden met de mensen, direct observeren van ontwikkelingen en participierend observeren van ontwikkeling (met minimale invloed op onderzoek).

Ik heb hierbij de klemtoon gelegd op een combinatie van observeren, participant-observator en schriftelijk en mondeling bevragen. Ik heb ervoor gekozen om in

eerste instantie als observator bij deze Call Center organisatie en bij hun organisatie cultuur verandering aanwezig te zijn. Wanneer ik echter meer informatie nodig had om betekenis te kunnen geven aan het gedrag van mensen heb ik mij als participant observator opgesteld door op dat moment vragen te stellen aan de persoon. Daarbij heb ik de organisatie cultuur verandering op de volgende wijze onderzocht en gedocumenteerd.

1. Gedurende de hele periode van 1 februari 2009 tot 1 juni 2011 heb ik een case beschrijving als participant-observator van de organisatie en de organisatie cultuur verandering gemaakt met daarin verwerkt de presentaties van de organisatie. Mijn persoonlijke reflectie, observaties en bevindingen op de case heb ik als apart onderdeel aan het einde van de case opgeschreven.
2. Aan het einde van de organisatie cultuur verander programma is er een volledige case beschrijving gemaakt. Verder zijn er in december 2010 en mei 2011, door mij, diepte en betekenisgevende interviews geweest met de client directeur, client manager, planner, werkvoorbereider, doelenspecialisten, financiën, HRM manager, team manager gemaakt, uitgewerkt en opgeschreven.
3. Bij de start van het cultuur verander programma hebben alle deelnemers een kwalitatief onderzoek met open vragen over hun organisatie en organisatie cultuur gehad. En een kwantitatief onderzoek gedaan met behulp van Spiral Dynamics organisatie cultuur scan. Elke 4-6 maanden heeft het kwalitatieve onderzoek met dezelfde open vragen over de organisatie plaats gevonden, totaal 4 keer. Na 1 jaar is de Spiral Dynamics organisatie cultuurscan opnieuw gedaan. In totaal dus 2 keer. De uitkomsten zijn verwerkt in mijn case beschrijving.
4. Elke maand is er een analyse gemaakt van alle belangrijke doelen van de gehele organisatie door de Client manager en financieel controller. Deze is elke maand verstuurd aan alle deelnemers en besproken. De resultaten heb ik continue samengevoegd en in mei 2011 heb ik van alle beschikbare cijfermatige uitkomsten in de onderzoeksperiode per doelstelling een grafiek gemaakt. De grafieken met cijfermatige uitkomsten wordt in het hoofdstuk met resultaten gegeven.
5. De Client directeur gaf regelmatig presentaties over de redenen, de voortgang en de resultaten van de case. De uitkomsten van alle kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken verwerkte hij met analyses waarom deze resultaten bereikt zijn. Hij gaf elke keer ook aan wat de noodzakelijke volgende stappen voor het organisatie cultuur veranderingstraject waren. Deze presentaties heb ik

continue bijgehouden en de belangrijkste uitkomsten in mijn case beschrijving als participant observator gebruikt.

Kortom, de organisatie cultuur verandering is vanuit verschillende invalshoeken (personen) continue geanalyseerd en onder mijn verantwoordelijkheid door verschillende personen en mijzelf beschreven. Er zijn persoonlijke en organisatie-testen uitgevoerd, leidinggevend en call center agents zijn individueel geïnterviewd. Met behulp van deze gegevens evalueer ik de case en leg ik de relatie tussen de resultaten van de case en de succes- en faalfactoren van de case (triangulatie, zie Yin blz 116)



# Hoofdstuk 2

SNT organisatie cultuurverandering beschrijving

SNT is een in Nederland gevestigd Call Center bedrijf. SNT heeft de ambitie om de marktleider in de facilitaire contact center branche in de Benelux te worden. De missie van SNT is om de beste en een bevlogen partner te zijn voor haar klanten op het gebied van customer management, die aan ieder klantcontact waarde toevoegt en uit ieder klantcontact waarde haalt, door kwaliteit, innovatie en flexibiliteit. Klantcontact wordt gedaan door goed opgeleide en bevlogen medewerkers.

Sinds 2006 handelt SNT klantcontacten af voor een klant uit de energie markt. SNT en de klant sloten een uitdagende mantelovereenkomst voor meerdere verkeersstromen en contactkanalen. De beginjaren van de samenwerking verliepen moeizaam, wederzijds vertrouwen tussen twee nieuwe partners moest groeien. De afspraken in de mantelovereenkomst waren uitdagend en SNT kampte in deze periode met een marginale operationele en financiële resultaten. Om de operationele resultaten goed te waarborgen, zette SNT fors in op versterking van haar teammanagement. Meer begeleiding en sturing zou tot betere resultaten leiden, was de gedachtengang. Deze veronderstelling was echter niet juist want de resultaten werden kort iets beter en vielen daarna weer terug. Het moest structureel anders want de kosten van de operatie waren nog hoger geworden zonder de noodzakelijke positieve resultaten om winst te kunnen maken. Door een gerichte cultuurverandering heeft er een grote verandering plaats gehad bij dit SNT team. Het huidige klantenteam van het SNT is nu een succesvol zelfsturend team.

Deze case beschrijft het boeiende verandertraject dat dit team heeft doorgemaakt en onderzoekt vragen zoals: Hoe kan een gerichte cultuurverandering betere resultaten geven? Hoe kan investeren in persoonlijke ontwikkeling rechtstreeks zorgen voor meer omzet? Hoe kan samenwerken volgens gemeenschappelijke kernwaarden en geven van vertrouwen medewerkers zo motiveren dat zij beter gaan presteren? Hoe kan een zelfsturend team goede resultaten (blijven) behalen?

## 2.1 Belangrijkste feiten

SNT kreeg gemiddeld per jaar 530.000 telefoontjes van klanten en had 150 medewerkers (gemiddeld 90 FTE). De contract relatie met de klant van SNT was 4,5 jaar en SNT had in de afgelopen jaren op dit contract geen winst gerealiseerd en besloot in augustus 2009 om dit te veranderen. Dit zou betekenen dat er minimaal een bruto marge van 30% op het contract gehaald zou moeten worden.

## 2.2 Aanleiding en Probleemstelling

### *Tijdbalk – mijlpalenoverzicht*

Maand 1:	0-meting en start call center cultuurverander traject
Maand 3:	nieuw mantelcontract met opdrachtgever/klant afgesloten
Maand 6:	verandertraject impact op teammanagement
Maand 10:	betrekken alle agents bij organisatie cultuurverandering
Maand 11:	fysieke scheiding presterende en niet-presterende agents
Maand 12:	start zelfsturing
Maand 13:	evaluatie implementatie en 1-meting
Maand 14:	start borging
Maand 15:	opname nieuwe werkstijl in verbeterprogramma totale Call Center organisatie
Maand 17:	start opschakeling extra uren Project
Maand 18:	piek ureninzet geheel zelfsturend georganiseerd
Maand 22:	Continue verbetering van de organisatie resultaten

### **SNT – Klant samenwerking**

De mantelovereenkomst met de klant was uitdagend voor SNT. In 2006 sloten beide partijen een samenwerkingsovereenkomst voor de opvang van calls voor de verschillende verkeersstromen. Flexibiliteit en kwaliteit waren voor de klant de belangrijkste pijlers in deze aanbesteding. De operationele afspraken waren behoorlijk ambitieus maar niet onrealistisch. Toch stonden de afgesproken doelen en resultaten gedurende de 1<sup>e</sup> contractsperiode regelmatig onder druk en was het voor SNT moeilijk om de dienst renderend te krijgen. Inmiddels verzorgde SNT naast de reguliere verkeersstromen een aantal campagnes en ook non-telefonie activiteiten voor de klant. Onvoldoende focus en instabiele performance, met name financieel, zette de resultaten en daarmee ook de klantrelatie onder druk. Om al deze uitdagingen binnen de operatie aan te kunnen kreeg het team ondersteuning van o.a. externe consultancy en zette SNT fors in op versterking van haar (team) management. Meer begeleiding en sturing zou tot betere resultaten leiden. Toen

deze resultaten uitbleven is op een gegeven moment besloten het volledige senior management te vervangen. Deze managementwissel leidde direct tot verbetering maar slechts voor korte duur en bood niet het gewenste eindresultaat.

In 2009 liep de mantelovereenkomst af en SNT stond voor de uitdaging om de klant te behouden als klant. Binnen de uitbesteding in de oude mantelovereenkomst waren de verkeersstromen gebundeld. Bij de nieuwe tender waren de ketens Rekening & Betalen (R&B) en Switch & Verhuisservice (SVS) ieder verantwoordelijk voor de eigen uitbesteding. SNT wist dat de kans om R&B te behouden groter was dan bij SVS, maar besloot in te tekenen op beide verkeersstromen. Inzet hierbij was een hernieuwde samenwerking met goede afspraken om de dienstverlening naar een hoger niveau te brengen en te groeien naar een succesvol partnership.

Tegelijkertijd besepte de directie van SNT dat indien zij één of beide verkeersstromen wist te behouden, de organisatie rondom deze dienstverlening drastisch anders moest. De directie was in gesprek met een organisatie adviesbureau, gespecialiseerd in strategische cultuurverandertrajecten, en was geïnspireerd geraakt door hun gerichte cultuurverandering aanpak en het gebruik van het Spiral Dynamics cultuurmodel en kleuren methodiek om over cultuur verandering te praten. Het SNT team was uitermate geschikt om voor deze verandering in met name cultuur en managementstijl, als pilot te dienen.

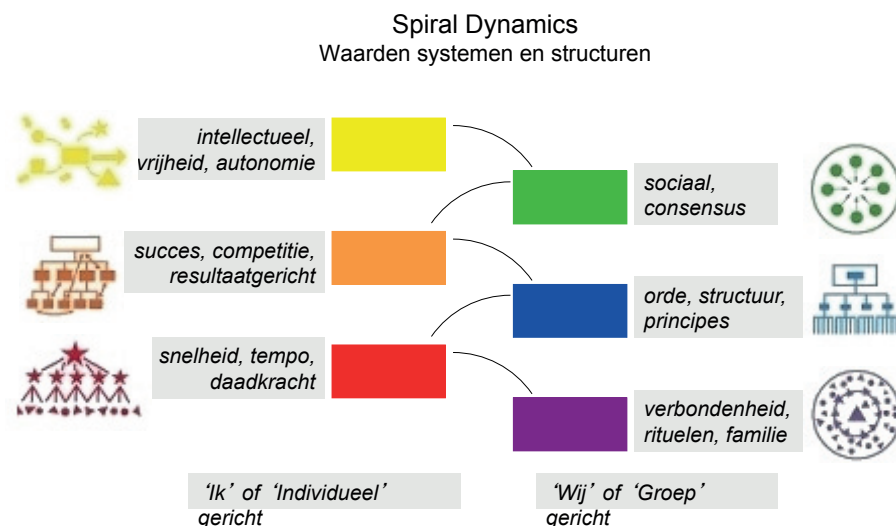
SNT won in de zomer van 2009 de tender voor één van de verkeersstromen. In dezelfde periode dat het nieuwe contract tussen de klant en SNT werd opgesteld vond de invoering van het gerichte cultuur verandering traject bij het SNT klantenteam plaats.

## 2.3 De aanpak

De noodzaak voor een verandertraject was aanwezig, maar hoe begin je een gerichte waarden en resultaten cultuur verandering? De directie was al enige tijd aan het nadenken over het veranderen van de organisatie zodat agents meer verantwoordelijkheid zouden kunnen krijgen, daardoor gemotiveerd zouden raken voor hun werk waardoor er minder verzuim, minder verloop, lager ziekteverzuim zou zijn en met betere agents er betere resultaten voor de klanten zouden kunnen komen. Alleen hoe implementeer je dit in een lopende operatie?

De Client Directeur (CD) van het Klantenteam, keek al enige tijd kritisch naar de aansturing binnen de operatie van het contact center. Hij zag teammanagers op een sturende wijze leiding geven en medewerkers confronteren met zaken die

niet of minder goed gaan. Echte ondersteuning en persoonlijke begeleiding in hoe medewerkers zichzelf kunnen verbeteren bleef teveel achterwege. Vanuit managementessies binnen en buiten zijn bedrijf kende hij ook het begrip van zelfsturende teams. De zelfsturendheid van agents en de organisatie, met specifieke aandacht rondom gedrag, sprak de CD aan. Als hij teammanagers observeerde raakte hij meer en meer overtuigd dat zijn team “zelfsturend” moest gaan werken. Zijn voorstel voor implementatie van een zelfsturend team kreeg goedkeuring van de directie en zij brachten hem in contact met het adviesbureau, C-Results. Dit adviesbureau heeft net als SNT de visie dat door verantwoordelijkheid en vertrouwen dieper in een organisatie te beleggen, organisaties betere resultaten kunnen behalen. Zij hebben een gerichte organisatie cultuur verandering methode ontwikkeld om hier naartoe te werken. Deze methodiek werd aan zelfsturende teams gekoppeld en na een nulmeting van de huidige organisatie cultuur van het kern team met behulp van Spiral Dynamics cultuur model startte het verandertraject. Dit model ziet er als volgt uit:



Om dit traject in goede banen te leiden en borging en commitment van de organisatie te krijgen werd een vaste structuur afgesproken:

- Een maandelijkse Stuurgroep, bestaande uit de directie en de Client Directeur en C-Results adviseur die de voortgang van het verandertraject en de operationele performance volgde.
- Wekelijkse bijeenkomsten met het klantenteam, bestaande uit de Client Directeur, Clientmanager, teammanagers, C-Results adviseur en stafleden die bij het project betrokken zijn zoals de planner, trainer, controller en HRM manager.

- In deze GROW bijeenkomsten onder leiding van de Client Directeur en C-Results adviseur kreeg het klantenteam training, begeleiding en werkte het team en ieder individueel aan persoonlijke ontwikkeling en verbetering van houding & gedrag.
- Inspiratiesessies met de klant, SNT klantenteam en C-Results adviseur om meer inzicht te krijgen in elkaar's belangen, samen te werken en te leren van elkaar. De focus ligt hierbij op wat goed gaat en de wederzijdse krachten. C-Results adviseur begeleidde deze bijeenkomsten.

### Fase 1, maand 1 - 9

SNT besloot om niet alleen theorie te ontwikkelen maar juist in de praktijk een aantal instrumenten in te zetten, de pragmatische zichtbare aanpak was daarbij leidend. Om duidelijk te maken dat het roer volledig omging, werden diverse C-Results instrumenten waaronder het Spiral Dynamics cultuurmodel in het klantenteam besproken en direct in de praktijk uitgerold. Bij introductie hiervan werden de vijf SNT kernwaarden, die als basisprincipe gelden voor houding en gedrag binnen SNT, bekrachtigd.

### Gebruikte instrumenten voor cultuur verandering:

Hieronder staan verschillende C-Results instrumenten die gebruikt zijn om de agents te leren ondernemen en resultaatgericht te denken. Met als belangrijke continue focus: Wat draag je bij, levert het op en wat wil je ervoor terug? Je kunt zelf aan de slag gaan met verbeterpunten die binnen je eigen expertisegebied en interesse liggen zonder dat deze van “boven af” opgelegd zijn.

### Focus op het positieve.

“Wat gaat er goed?” in plaats van, “Dit doe je niet goed!”

Door de vele zaken te benadrukken die goed gaan ontstaat een positieve houding. De positieve energie die hierdoor ontstaat, werkt motiverend om de zaken die minder goed gaan op te pakken en ervoor te zorgen dat zaken die goed gaan, goed blijven gaan. Ook tussentijdse aanmoediging is hierin heel belangrijk en werkt stimulerend.

### C-Results Spiral Dynamics Cultuurscan.

Een methode om gedrag weer te geven in een kleuren pallet. Dit geeft inzicht of je proces of resultaatgericht bent, gericht op samen of juist individueel. Aan elk gedrag wordt een kleur gekoppeld. Bij de nulmeting werd de Sdi cultuurscan uitgevoerd om te bepalen waar het individu en waar het team stond. Op deze wijze werd inzicht gekregen in de huidige en de gewenste waarden, de structuur en de leiderschapstijl.

**Resultaatgerichtheid.**

De resultaatgerichtheid werd gestimuleerd met behulp van vragen waardoor je eenvoudig inzicht krijgt in het verschil tussen gewenste resultaten en gerealiseerde resultaten. De vragen gaan over: de definitie van doelen, wie voor welk doel eindverantwoordelijk is, wie operationeel verantwoordelijk is en de mate van rapportage aan de eindverantwoordelijke. Indien afspraken niet nagekomen worden of onduidelijk zijn lekt er energie weg. Het goed beantwoorden van de vragen en goed afspreken wie doet wat zorgt voor hogere resultaatgerichtheid.

**Eigen verantwoordelijkheid.**

Van “wij” naar “ik”, want verandering begint bij jezelf. De medewerkers van deze klant dienst waren gewend te praten in de wij-vorm, *wij* als klantenteam, *wij* als teammanagement. Een teamprestatie begint echter bij een eigen individuele bijdrage. Daarom moest dit veranderen in; Wat vind ik hiervan en wat is mijn bijdrage hieraan? Dit geeft inzicht in je eigen functioneren. Je niet kunnen verschuilen achter de groep, het uitspreken van je eigen mening en indien nodig aangesproken worden op je eigen gedrag is een cultuurverandering die vaak best confronterend is.

**GROW methodiek.**

Een methode om op gestructureerde manier je doel te bepalen en de wijze hoe je dat doel wil gaan realiseren is GROW. Dit werd een vast onderdeel in de klanten team sessies.

**GROW staat voor:**

<b>Goal:</b>	Formuleer heel helder je doel, wat wil je (voor je klant) bereiken?
<b>Reality:</b>	Wat is de actuele situatie, de realiteit?
<b>Options:</b>	Welke mogelijkheden/oplossingen zie je?
<b>Will:</b>	Kies een oplossing waarmee je aan de slag wil gaan en bepaal de (vervolg)stappen.

Al deze instrumenten samen moesten leiden tot een resultaatgerichte (operationele en financiële resultaten staan nooit ter discussie) maar wel prettige manier van werken waarin normen en waarden centraal staan. In de praktijk bleek dit echter makkelijker gezegd dan gedaan. De nieuwe werkwijze stuurde met name op “wat” er moest gebeuren, de te behalen resultaten zijn duidelijk, maar veel minder in “hoe” dit moest. Medewerkers waren echter gewend aan structuur, procedures en hiërarchie en die werden nu doorbroken. Dit zorgde voor verwarring en onrust. Het middelmanagement (team management) had het (zichtbaar) moeilijk met alle veranderingen, voor zichzelf en om de vertaalslag te maken naar de agents.

*Teammanager: ‘Ik zit sinds 2007 als teammanager bij het project. Gelijk vanaf het begin had ik al door dat het een groot project was, een project dat continue in beweging was.*

*Het project liep moeizaam en was niet winstgevend. Het teammanagement stond ver van de vloer af. We waren erg zoekende naar welke weg we moesten bewandelen om het contract met de klant te kunnen behouden.*

*Toen het organisatie cultuur veranderingstraject onder leiding van de adviseur aangekondigd werd en toen er gezegd werd dat we een andere kant op zouden gaan werd ik wel getriggerd. Wat mij voornamelijk triggerde was dat er gezegd werd door de Client directeur dat dit een traject zou zijn dat we zeker af zouden maken. De ervaring was toen namelijk dat er wel dingen in gang werden gezet maar nooit afgemaakt. Bij mijn collega’s heerste de sfeer ‘eerst zien dan geloven.*

*Het begin van het traject kostte mij veel energie. De cultuurscan en alle handvatten die we kregen, alles was nieuw. Ook was ik bezig met vragen zoals ‘hoe reageer ik?’ en ‘wat gaat er met mijn takenpakket gebeuren?’ In december kwamen de doelenspecialisten om de hoek kijken. Dit was voor mij een omslag. Iedereen kreeg een doel en mijn rol ging meer naar coaching, niet meer er boven staan. Dit was voor mij wel wennen, het vergde dat ik anders ging denken. In plaats van gelijk te handelen en dingen naar je toe trekken eerst rust inbouwen en kijken op welk kennisniveau iemand zit. Moet ik dit zelf doen? Ga ik hier in mee?*

*Wat heel erg moeilijk was en nog steeds is, is loslaten. Dat is lastig, want dat heeft met vertrouwen te maken. Wat ik nu doe is coachen. Dit betekent dat ik op het juiste moment de thermometer er in steek en vraag of er hulp nodig is. Ik ben er nog steeds mee bezig om dit te leren. Wat ik nu ook veel meer doe is kijken welke kleur iemand is en hoe je daar mee om gaat.*

*Mijn uitdaging is echt om mensen zelf de hulpvraag te laten stellen en niet gelijk hulp aanbieden en dingen overnemen als iemand ergens mee worstelt. Dan belemmer je immers de groei van de ander. Bij de cultuurscan in het begin bleek dat ik erg blauw was. Dat klopt wel, want ik was erg van de structuur en ik liep rond met een ‘things to do book’. In de sessies heb ik echt geel/oranje ontwikkeld. Dus resultaatgerichtheid en zelfsturing. Ik gebruik nu veel meer cijfers om dingen te onderbouwen en de GROW methodiek zit er al goed ingebed. Zelfs in telefoongesprekken pas ik dit toe. En ik kan nu veel beter omgaan met adhoc dingen en snel schakelen.*

*Het gerichte organisatie cultuur veranderingstraject was een pilot. En met een pilot weet je natuurlijk nooit hoe het bootje gaat varen. Je krijgt dan echt een spiegel voor. Hoe ben ik nu en kan en wil ik veranderen? En durf je risico’s te nemen? Wat er nu vooral veranderd is, is dat er kortere lijnen zijn. Dat vind ik wel plezant. Er is meer overleg er zit geen operationeel management meer tussen. Het is prettig dat we nu samen meer betrokken zijn bij de hele groep. Bijvoorbeeld dat we samen op pad gaan, op bezoek bij langdurig zieken. We tonen nu echt interesse in mensen, we zijn*

*echt veranderd. Daarnaast ben ik een stuk gemotiveerder, omdat dit iets is wat wél doorgezet is.'*

Een groot deel van de teammanagers besloot te vertrekken naar andere diensten of zelfs buiten het bedrijf omdat zij de veranderingen te groot vonden. Dit zorgde vervolgens voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer.

Het was de hoogste tijd om het traject breder uit te rollen dan alleen binnen het klantenteam, oftewel tijd voor fase 2 waarin alle agents erbij betrokken werden.

## **Fase 2, maand 10 - 22**

De Client Directeur ging in gesprek met de SNT agents. In inloopsessies informeerde hij alle agents over de ontstane situatie, de plannen en vroeg hij commitment van iedereen. Toen de teammanagers (deels) vertrokken en daarmee de sturing naar de agents meer en meer verdween zag je individuele agents taken op zich nemen en elkaar aanspreken op gedrag. Dit werd opgemerkt door het management van het klantenteam en aan de agents werd gevraagd of ze mee wilde helpen bij dit project. De agents, die hier positief op reageerden kregen training en ondersteuning o.a. in het maken van Grow-cases en het coachen van collega's, maar bleven qua functie agent. Wel noemden zij zichzelf doelenspecialisten. Heel natuurlijk verdeelden ze onderling het werk, waarbij ze de focus legden op één individueel doel passend bij hun interesse of specifieke kennis en namen hun collega's hierin mee.

De "focus op het positieve" was ook toe aan de volgende fase. Door de slechte vertaling vanuit teammanagement naar de vloer was er bij een groep agents de nodige weerstand voor dit verandertraject ontstaan. Er werd veel moeite gedaan door de doelenspecialisten om deze agents erbij te blijven betrekken en commitment voor de plannen te krijgen. Dit kostte veel tijd en energie. Op dat moment is besloten dat de doelenspecialisten zich ook zouden gaan richten op het positieve. Er werd letterlijk onderscheid gemaakt tussen de agents die vooruit wilden en de doelen (nagenoeg) op norm hadden en de agents die vasthielden aan de oude situatie van processen en hiërarchie en hun doelen niet op norm hadden. Zij werden in verschillende zalen geplaatst en de aandacht ging alleen nog naar de eerste groep, waardoor deze nog gemotiveerder werd. De groep "non-performers" had de keuze om zelf aan de slag te gaan en aansluiting te zoeken of om outsider te blijven. De positieve werksfeer bij de eerste groep werkte aanstekelijk, het olievlekeffect, zodat de meeste non-performers vrij snel de overgang wilde maken. Deze motivatie had men nodig en de verandering kwam nu echt goed op gang.

Een agent vertelt over deze verandering: *'Door de slechte communicatie van teammanagement heerste er een slechte sfeer. Veel collega's die argwanend keken als*

*teammanagement "weer eens in een hokje verdween" en er met bezorgde gezichten uitkwamen. Wat is er aan de hand?, vroeg ik me vaak af. Gaat het goed of slecht met de dienst? Kunnen wij, de agents iets doen? Maar antwoorden kregen we niet. Ja, dan laat je je daarin meeslepen en ontstaat een onverschillige houding. Dat ik op "die andere" vloer moest gaan zitten herinner ik me nog goed, dat vond ik niet leuk. Toen een collega de overstap maakte terug naar het team en daar ook nog aan de slag mocht met zaken die hij leuk vond, ging ik nadenken over mijn eigen functioneren. Dit was dé motivatie die ik nodig had. Eenmaal terug in het "leuke" team heb ik een Grow-case gemaakt voor gesprekstechnieken. Ik geef tips en begeleid collega's die moeite hebben met weerstand in de gesprekken. Dat ik anderen hiermee kan helpen geeft mij een goed gevoel en draagt bij aan de resultaten. We werken als één team samen en hierdoor ga ik met plezier naar mijn werk.'*

## **De werkwijze aan het einde van het traject: een zelfsturende werkvloer**

De werkvloer wordt door agents gemanaged. De volledige operatie is in handen van de agents en zij nemen hierin zelfstandig stappen, schatten risico's in en stralen trots uit. Natuurlijk heeft de Client Directeur de eindverantwoordelijkheid voor de totale dienstverlening en zijn er bepaalde taken belegd binnen het klantenteam, maar overall gezien werken ruim 150 agents zelfstandig samen voor één doel: een excellente dienstverlening voor de klant, de klanten van de klant en SNT. Het klantenteam functioneert als ondersteuning en sparringpartner voor de werkvloer en er is volledige openheid van de operationele doelen: klantcontract, resultaten, klantrelatie en financiële resultaten. De agents weten wat ze bijdragen aan de totale performance en kunnen hun werk op basis daarvan zelf indelen. Basisvereiste is dat de afgesproken doelen gehaald worden, de uitdaging zit hem in de continue verbetering. Indien een agent ondersteuning nodig heeft bij het behalen van een doel vraagt deze hulp aan een collega. Voorheen werd dit nog als falen gezien, maar binnen dit team is het onderling vertrouwen zo groot dat iedereen graag van elkaar wil leren. Nieuwe agents worden dan ook begeleid door collega's.

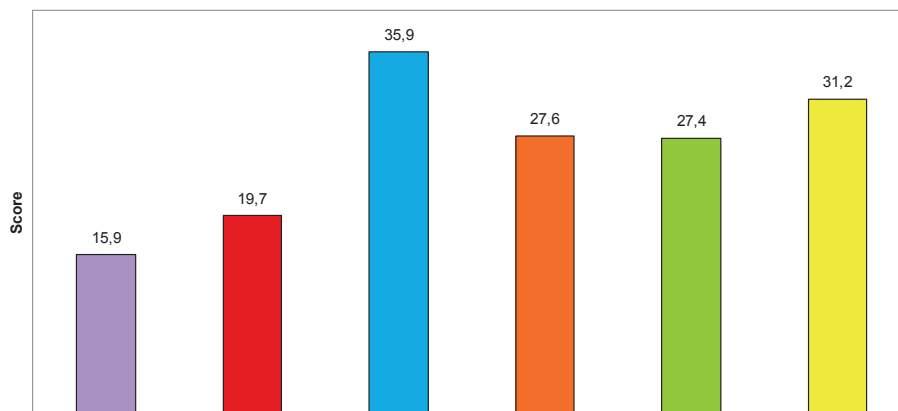
Een agent, in dienst vanaf maand 18, geeft aan: *'De training die ik bij aanvang kreeg werd door 2 collega's gegeven. Zij kenden het project door en door vanuit de praktijk. De sfeer binnen het team is relaxed. Er is geen groepsvorming of "baasjes cultuur", je voelt je vanaf dag 1 opgenomen in het team. Wat ik erg fijn vind is dat je het werk helemaal eigen kan maken. Je gaat om de tafel met elkaar om te bespreken hoe je het werk wil inrichten en waar je verbetermogelijkheden ziet. Met verbetervoorstellen mag je aan de slag als al je doelen op norm zijn. Omdat een van mijn doelen nog niet op norm is heb ik een verbetervoorstel voor de dienstverlening, aan een collega wiens doelen wel op norm zijn voorgelegd. Hij kan nu al met dit voorstel aan de slag. Aan een andere collega heb ik om hulp gevraagd, want Sales vind ik best moeilijk. Zelf om hulp vragen wordt gewaardeerd en op een prettige manier opgepakt. Hierdoor ben*

*ik veel zelfverzekerder geworden.'*

## 2.4 Impact op de Cultuur

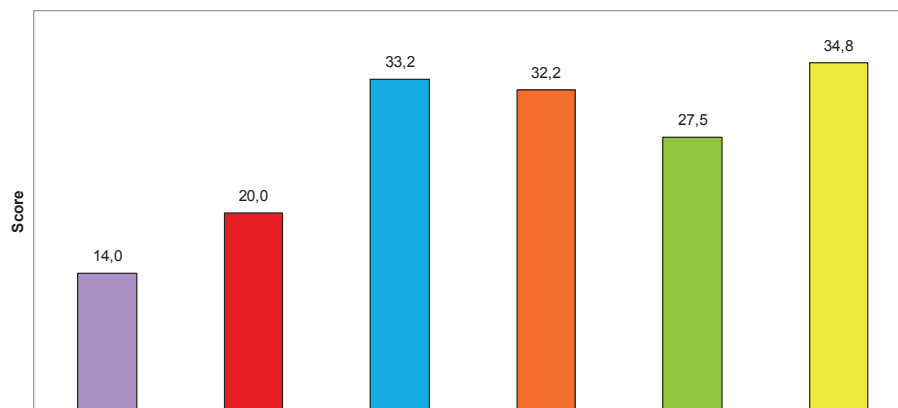
In augustus 2009 en in september 2010 hebben de leden van het klantenteam de C-Results Spiral Dynamics organisatie cultuur scan gedaan. De leden waren de Client directeur, Client manager, HRM manager, financieel controller, team managers, trafficier en planner. Hieronder is als eerste de Spiral Dynamics cultuur score van augustus 2009 te zien en daarna van september 2010 te zien. De uitkomst van augustus 2009:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2009



De uitkomst in september 2010 was:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010



Uit de cultuurscan bleek dat er een verandering had plaatsgevonden:

1. In de waardesystemen van de klanten team leden is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van oranje; 27,6 – 32,2, en groen; 27,4 – 27,5 en geel 31,2 -34,8. Blauw is gedaald van 35,9 naar 33,2.
2. Uit de analyse blijkt dat dit komt door de persoonlijke ontwikkeling van de belangrijkste deelnemers van het klantenteam. Hun dominante waarden systemen waren veranderd van 4 blauw, 1 oranje, 1 geel naar 2 blauw, 2 oranje en 2 geel.

De leden van het kernteam waren blij met de resultaten dat zij zich als team ook op de Spiral Dynamics cultuur scan hadden ontwikkeld. Zij gingen nog gemotiveerder verder met de gerichte cultuurverandering.

## 2.5 Communicatie

De communicatie binnen het team is verbeterd. Knooppunt, de maandelijkse nieuwsbrief, wordt gemaakt voor en door de medewerkers. Hierin staan zaken over SNT algemeen, tips en tricks over een bepaald contactonderwerp, stellen collega's zichzelf voor, worden successen gevierd en nog veel meer. Regelmatig zijn er "Lets talk" sessies. In kleine groepjes wordt besproken wat er goed gaat en wat verbeterd kan worden. Het verandertraject en de mening hierover van het team is een vast onderdeel binnen deze overleggen. Mensen worden door prikkelende stellingen uitgenodigd om met elkaar in gesprek te gaan. Het gaat hierbij niet zo zeer om het benoemen van de resultaten, als wel om het bespreekbaar maken van gedrag. Verder wordt de praktische invulling van het werk besproken. Denk hierbij aan extra geheugen voor computers waardoor de behandeltijd kan dalen, hoe om te gaan met beschikbare tijd om de klantcase direct in één keer goed af te handelen maar ook het opruimen van de werkvloer waardoor iedereen sneller zijn/haar spullen kan vinden. Tijdens de sessie wordt afgesproken wie welke acties op zich neemt, want bij zelfsturendheid hoort ook verantwoordelijkheid nemen. In alle sessies komt naar voren dat de sfeer en collegialiteit is toegenomen. De waardering voor, het luisteren naar en het werken met elkaar is voor iedereen de grootste drijfveer om in dit team te werken.

## 2.6 Klantrelatie

De relatie van de klant van SNT heeft zich verder ontwikkeld. Van een klant-leverancier relatie tijdens de eerste contractperiode is de relatie nu uitgegroeid tot partners in business. In de eerste plaats komt dit door de structurele performance verbetering,

maar ook de tijd die SNT investeert in de samenwerking en de kracht en motivatie die het team uitstraalt hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. In de inspiratiesessies krijgen beide partijen inzicht in elkaar's belangen en ligt de focus op wat goed gaat en de wederzijdse krachten. De manager uitbestedingen, Klant Manager, vertellen samen met de Client manager van SNT hoe de samenwerking en communicatie gaat:

Klant Manager: *“Vanuit de klant kijken we enthousiast naar wat er bij SNT gebeurt is en nog steeds gebeurt. Het geven van vertrouwen aan de medewerkers heeft ervoor gezorgd dat alle medewerkers zich verantwoordelijk zijn gaan voelen voor het resultaat van onze dienst. Binnen de klant hebben we gekeken hoe ook wij onze agents meer empowerment kunnen geven. Op dit moment zien wij hiervoor mogelijkheden, door agents steeds meer te kunnen laten regelen voor de klant waar zij contact mee hebben, vanaf volgende maand zelfs over de ketens heen. Alles valt en staat met samenwerken, tussen ons, onze klant die opbelt en SNT. Daar waar de basis van onze relatie voorheen gebaseerd was op een rigide contract, is deze nu veel meer op de samenwerking gericht. Tijd nemen voor de inspiratiesessies, die agendatechnisch natuurlijk nooit goed uitkomen is heel belangrijk. Hierin kijken we verder dan de resultaten en maken we ook tijd voor de zachte aspecten.”*

Client manager vult aan: *“In de inspiratiesessies tussen de klant en het klantenteam hebben we veel meer inzicht in elkaars belangen gekregen. We bespreken de resultaten van de dienst, de activiteiten op de korte en lange termijn en de verwachtingen over en weer. Een aantal agents zijn aanwezig om te vertellen over de verbeteringen waar zij aan werken en zo dragen zij bij aan de inspiratie. Ook op het gebied van samenwerken wordt tussen de klant en SNT besproken wat goed gaat en wat beter kan. Deze open manier van communiceren vind ik heel prettig.”*

Klant Manager: *“Communiceren is heel belangrijk en anders dan voorheen wordt er nu ook op horizontaal niveau gecommuniceerd. De diverse disciplines schakelen nu rechtstreeks met elkaar in plaats van dat de contractmanager er tussen zit.”*

Client manager: *“Ja, de trafficers overleggen in hun eigen taal, de operationele managers stemmen af zonder de tussenkomst van de contractverantwoordelijken.”*

Klant Manager: *“Ik hoop en denk dat de motivatie en het werkplezier van de SNT agents het imago van het vak call center agent positief beïnvloeden.”*

Client manager: *“Eén van onze medewerkers hoorde laatst bij de bushalte een gesprek. De ene persoon zei tegen de andere dat als ze echt leuk werk zocht, ze bij*

*SNT moest gaan werken. Daar verdien je niet het meeste maar daar werken hele leuke mensen en word je echt gewaardeerd.”*

Klant Manager: *“Dat verbaast me niets, de sfeer is goed en de mensen werken met plezier, dat ervaar ik ook als ik hier ben.”*

Klant Manager: *“Ik vind dat jullie lef hebben als Call Center om dit te doen. Het was niet altijd makkelijk, maar ik heb van een afstand gezien hoe jij en de Client Directeur de medewerking van “de vloer” kregen en de gewenste verandering vorm kreeg.”*

Client manager: *“Je moet zelf willen veranderen, ook ik, anders werkt het niet. We kunnen medewerkers niet vormen, maar wel bewust maken van een keuze in gedrag en dat werkt, ook nu nog. Wij hebben continu de motivatie gehad om vast te houden, ook op de moeilijke momenten en willen nog steeds verder ontwikkelen.”*

## 2.7 Behaalde resultaten

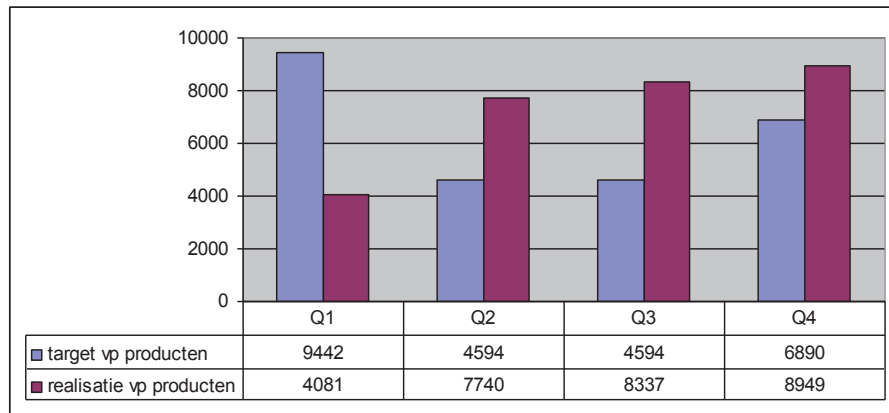
In dit traject zijn meetbare en niet meetbare resultaten behaald. De niet meetbare resultaten komen onder andere tot uitdrukking in het werkplezier van de medewerkers, de rust op de belzalen, de samenwerking tussen de mensen en de sfeer binnen het team. Deze “zachte” items hebben direct effect gehad op de meetbare resultaten, het draait natuurlijk ook om de harde cijfers en niet alleen om het werkplezier. Het doel is om een zeer efficiënte dienstverlening voor de klant neer te zetten tegen een betaalbare prijs en daar een positieve marge aan over te houden. Een stijging in Klantgericht adviseren (Sales) en een daling in de openstaande werkvoorraad (Borging) zijn items die met behulp van een Grow-case bijvoorbeeld door een doelenspecialist zijn opgepakt.

### 2.7.1 Klantgericht adviseren (verkoop)

Indien tijdens een gesprek met de klant een advies gegeven wordt gericht op de persoonlijke situatie van deze klant spreken we over Klantgericht adviseren (KGA) of verkoop. Dit advies kan resulteren in een afspraak met een specialist (leadgeneratie), de afname van een product of het afsluiten van een contract. De dienstverlening voor de klant is erg servicegericht en agents waren niet gewend om in een servicegesprek een verkoop aanbieding te doen. Verkopen is in een Growcase behandeld en door een doelenspecialist opgepakt. Door de tips & tricks over verkopen en de aandacht voor dit onderwerp krijgen de agents hier steeds meer affiniteit mee en plezier in. Dat dit tot succes leidt blijkt uit onderstaande grafiek. Voor het afsluiten van producten en contracten is met de klant een jaartarget afgesproken. Ondanks

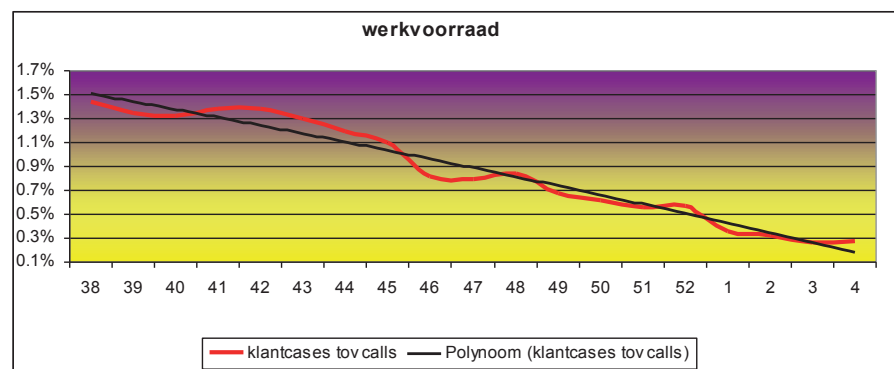


de achterblijvende resultaten in Q1 2010 is door focus het jaartarget met 14% overscored. Hiermee heeft SNT een belangrijke bijdrage geleverd aan de stabiliteit van het aantal klanten van de klant.



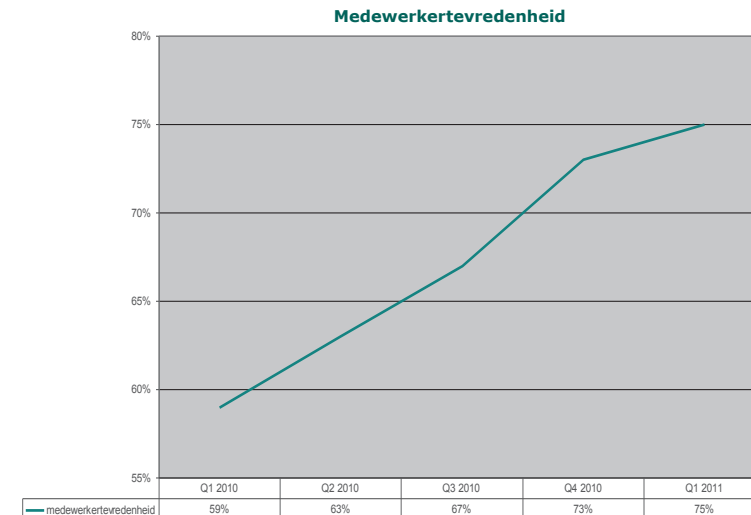
### 2.7.2 Werkvoorraad Klantcases (Borging)

Niet alle vragen of klachten kunnen in één keer worden beantwoord of opgelost. Dit worden klantcases welke binnen een bepaalde termijn behandeld en verwerkt moeten worden. Om deze klantcases te behandelen hebben agents tijd nodig en de focus en drive om dit binnen de afgesproken termijn te doen. Door borging te behandelen in een Growcase is een wijziging in de structuur doorgevoerd. In plaats van dat een agent slechts verantwoordelijk is voor de eigen werkvoorraad, welke vervolgens wordt geëscaleerd mocht de case niet tijdig worden opgelost, zijn kleine groepjes van 6 of 7 agents geformeerd. Deze zijn met elkaar verantwoordelijk voor de eigen en de groep werkvoorraad. Hierdoor zijn agents beter gaan samenwerken. Ook het sturen op gedrag en de kernwaarden, zoals 'ik kom mijn afspraken' na en 'ik denk in oplossingen' hebben ertoe bijgedragen dat de openstaande werkvoorraad verminderd is en klanten sneller geholpen zijn.



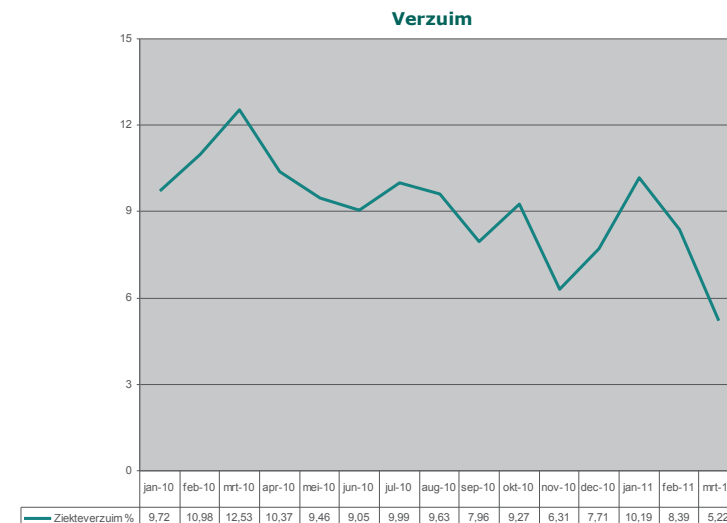
### 2.7.3 Ziekteverzuim en medewerker tevredenheid

Naast de betere verkoop resultaten voor de klant zijn het ziekteverzuim en de meldfrequentie van ziekte gedaald en is de medewerker tevredenheid gestegen. Dit zijn resultaten die aan de zachte componenten te koppelen zijn. Het ziekteverzuim en de medewerker tevredenheid zien er in een grafiek als volgt uit:



#### De tevredenheid stijgt!

- 93 % voelt zich betrokken;
- 91 % vindt de samenwerking goed;
- 98 % voelt zich verantwoordelijk voor de te behalen resultaten;

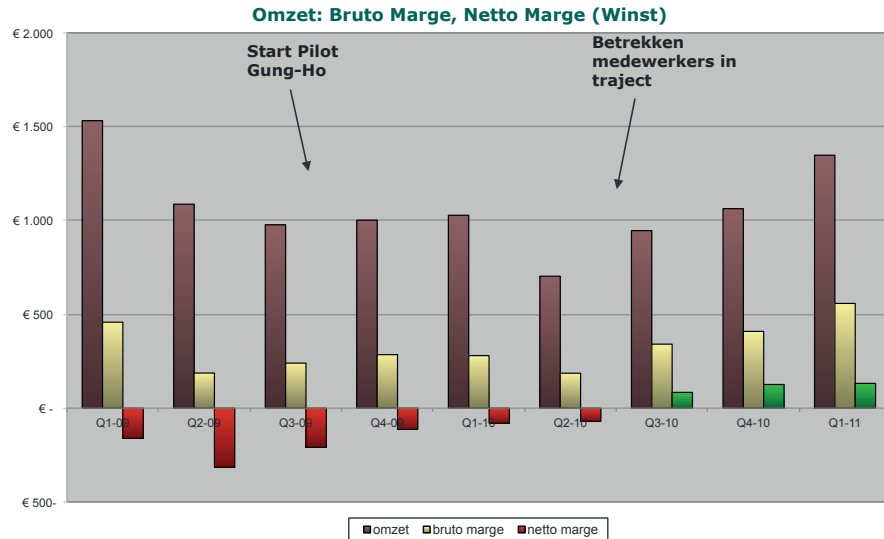


#### Daling verzuim van maart naar november 2010 met 50%!

- Na piek (vestigingsbreed) in januari blijft de daling fors doorzetten.
- Maart 2010: 13 %
- Maart 2011: 5 %

### 2.7.4 Financiële resultaten

Het algemene resultaat van het klantenteam is nu een voorbeeldplaatje. De klantresultaten, de operationele doelen en de financiële performance kloppen nu helemaal, hier is echt gedurende langere tijd sprake van een win-win prestatie! De financiële resultaten zien er als volgt uit:



### 2.8 Het succes

Door deze nieuwe stijl van werken is een volledig zelfsturend en resultaatgericht team ontstaan, dat met passie en plezier werkt voor SNT en haar opdrachtgever.

De sleutel van succes in dit klanten team zit in:

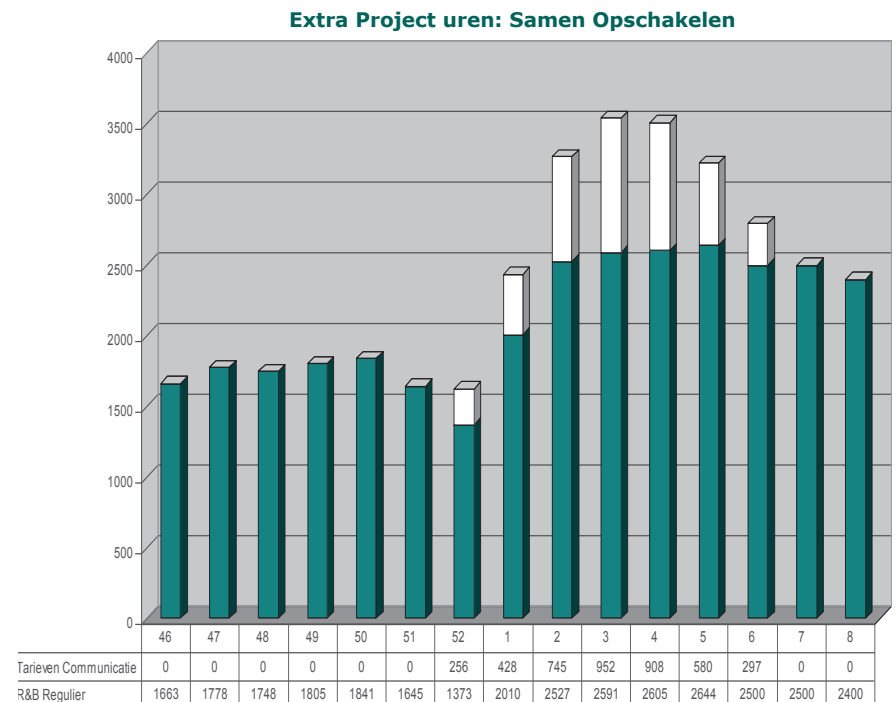
- het geven en uitstralen van onderling vertrouwen in elkaar.
- het verantwoordelijkheidsgevoel bij iedere medewerker.
- het beste in medewerkers naar boven halen door gebruik te maken van ieders talenten.
- het complimenten geven en aanmoedigen voor doorzetten.

Dat de nieuwe manier van werken binnen het team een succes is blijkt onder andere uit de campagne Opschakelen. Eind 2010 is deze campagne aan SNT uitbesteed zonder grootschalig offertetraject. Hieruit blijkt het enorme vertrouwen vanuit de klant in dit team. Extra bijzonder aan de campagne Opschakelen is dat dit project in zijn geheel door de agents is opgepakt. In een Klantenteam sessie is gevraagd wie mee kon en wilde helpen om de campagne succesvol te maken. De doelenspecialist voor klantgericht adviseren ging deze uitdaging graag aan. In enkele weken is de ureninzet verdubbeld. Een opschakeling van circa 1700 uur per week naar ruim 3500

inzet uren op het piekmoment in week 3 van 2011. In 5 weken tijd zijn 15 assessments gehouden en 6 trainingen gegeven om totaal 68 nieuwe medewerkers op te leiden. Deze agents konden plaatsnemen op 38 nieuwe werkplekken die door het team zelf ingericht zijn. Ook de begeleiding van deze nieuwe medewerkers is door de agents zelf verzorgd.

Doelenspecialist: *“Van nature creëer ik betrokkenheid bij mensen. Voor de campagne Opschakelen heb ik gekeken naar de interesses en talenten van collega’s. Al snel had ik een groepje van collega’s die mij wilde helpen bij dit omvangrijke project. Agents met computeraffiniteit hebben geholpen bij het omschakelen van de pc’s, trainingen werden gegeven en ook de rollenspellen bij de assessment werden door agents verzorgd. Alles is door collega’s van de vloer opgepakt, samen hebben we dit project tot een succes gemaakt. Dit komt door de huidige manier van samenwerken waarin we oplossingsgericht denken en gebruik maken van elkaar’s kennis en interesses. Ik haal zo veel meer energie uit mijn werk!”*

De resultaten in uren zien er als volgt uit:



- wk 51: 1645 uur naar
- Wk 3 en 4: boven de 3500 uur.
- **Een verdubbeling!**

- In 5 weken:
- 15 assessments;
- 6 trainingen;
- 68 nieuwe agents;
- 38 werkplekken up & running;
- 595 uren begeleiding
- Van 1 naar 3 belzalen

De belangrijkste positieve factoren van dit project 'Opschakelen' waren:

- de doelenspecialisten hebben samen met de huidige - en nieuw aangenomen agents zelf dit project georganiseerd.
- het klantenteam heeft voor dit project hun vertrouwen gegeven aan de doelenspecialisten en vanuit een coachende rol hen gesteund met maximaal resultaat.
- de doelenspecialisten en agents zijn onderdeel geweest van het verkoop proces voor dit project aan de klant en hebben persoonlijk aangegeven dat zij heel graag deze opdracht willen hebben en uitvoeren.
- voor dit project hebben de doelen specialisten zelf de juiste agents geworven (via opdracht aan uitzendbureau), geselecteerd op service en verkoop motivatie/vaardigheden, zelf de training ontwikkeld en gegeven (1 ipv 3 weken) en de nieuwe agents begeleid tijdens het project.
- met afgesproken winstmarge project kunnen uitvoeren door de eigen organisatie van de doelen specialisten (juiste agents, minder verloop, minder kosten training en meer verkoop)

## 2.9 Toekomstvisie

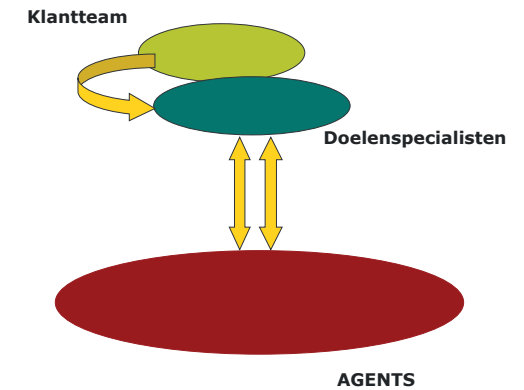
Het verandertraject binnen het team heeft geresulteerd in een gepassioneerd en bevlogen team. Normen en waarden staan voorop en gezamenlijk streven de medewerkers naar een excellente dienstverlening.

Client Directeur: *"Ik ben trots op wat we met elkaar bereikt hebben. Meer betrokkenheid, openheid en creativiteit bij medewerkers die elkaar waarderen en respecteren. Dat ik op een faciliterende wijze mag leidinggeven aan deze mooie club van mensen geeft mij enorm veel werkplezier. De route die we afgelegd hebben is niet altijd fijn geweest. Gedurende de reis hebben we afscheid moeten nemen van medewerkers die niet konden of wilden veranderen, maar we hebben vastgehouden aan onze koers. Die vasthoudendheid is voor veel collega's heel belangrijk, dat krijg ik nog regelmatig als feedback. Een zelfsturend team betekent niet dat ik nu achterovergeleund achter mijn bureau kan blijven zitten. Naast de activiteiten voor de klant, begeleid ik medewerkers in het zelf bedenken van oplossingen en geef ze de mogelijkheid om te groeien. Echt vertrouwen geven betekent loslaten, een unieke managementervaring voor mij. Ons organigram ziet er nu als volgt uit:*

### Onze huidige organisatie

#### → Waarin agents:

- elkaar helpen en coachen
- eigen maar ook elkaars gedrag kunnen bespreken
- hun eigen beoordelingen schrijven en onderling gaan toetsen
- zelf in gesprek zijn met management
- hun eigen barometer hanteren
- Passiepanel



Waarin management en staf de agents faciliteert.

*Wat de toekomst daadwerkelijk gaat brengen weet natuurlijk niemand. Wat ik wel weet is dat we binnen het team continu blijven zoeken naar verbetering. Ook de klant wil ik hier graag nog meer bij betrekken. Want 'zonder klant geen team & zonder team geen klant' zeg ik altijd. Uiteindelijk wil ik met mijn team graag beter presteren dan de andere callcenters op alle doelen. Dit geeft de klant ook regelmatig aan; wordt beter dan wij en neem ons hierin mee, zodat we gezamenlijk een topprestatie neerzetten.*

*Het organisatie cultuur verandertraject dat wij doorgemaakt hebben is een soort pilot geweest binnen SNT. De overtuiging dat een gerichte cultuurverandering werkt en tot een succes leidt is bevestigd. We zijn nu dan ook bezig met een brede uitrol binnen SNT. De lesson's learned vanuit ons traject zijn meegenomen in het Leiderschapsprogramma welke uitgerold wordt binnen de andere klantenteams. Ik vind het een uitdaging dat ik dit mede mag begeleiden, vanuit een faciliterende rol natuurlijk, want mijn collega Client Directeuren en hun teams gaan zichzelf ontwikkelen en hun eigen route bepalen.*

*Met deze nieuwe innoverende aanpak willen we als SNT invulling geven aan onze ambitie om onze agents meer verantwoordelijkheid te geven. Deze empowerment is voor SNT cruciaal in de wijze hoe wij Klantenservice in willen vullen en geeft daarnaast een enorme positieve boost aan het imago van het mooie vak van call center agent!"*

# Hoofdstuk 3

Eindbeschouwing met uitkomsten  
en discussie punten

### 3.1 Eindbeschouwing

De titel “Op zoek naar gerichte cultuur verandering” geeft al aan dat dit onderzoek exploratief is: het is een zoektocht naar de succes- en faalfactoren van cultuurverandering. De achterliggende vraag is of een organisatiecultuur gericht en gepland te veranderen is met uitsluiting of beperking van ongewenste en onbedoelde effecten.

Deze studie past binnen de bedrijfseconomische school van cultuur onderzoek waarin Schein (1992, 2000), Barret (2006), Kotter (1997), Martin (2002), Boonstra (2010) en Argyris (2010) belangrijke representanten zijn. Deze wetenschappers onderzoeken en publiceren allemaal over organisatiecultuur, over cultuurverandering en over de factoren die succes of falen bepalen bij cultuurverandering. Wat opvalt is dat zij allemaal verschillende definities over organisatiecultuur geven. Ook geven zij verschillende succesfactoren en faalfactoren die een rol kunnen spelen bij organisatie cultuurverandering. Martin (2002) geeft in haar boek “Organizational culture: mapping the terrain” een uitgebreid overzicht van definities, die zij groepeerd tot 12 definities, die gebruikt worden om organisatie cultuur mee te duiden. Zij heeft deze ingedeeld op basis dat een organisatie cultuur geïntegreerd, gedifferentieerd of gefragmenteerd kan zijn. Er is ook niet één cultuurmodel dat door iedereen erkent en gebruikt wordt.

Dit onderzoek werd verricht vanuit de intentie om tot een beter inzicht te komen over organisatiecultuur en organisatie cultuurverandering. Vanuit mijn positie als adviseur op het gebied van organisatie cultuur verandering en als “reflective practitioner” merk ik dat er veel wordt gesproken over organisatiecultuur en organisatie cultuurverandering. In de huidige tijd waar 70% van de Nederlandse bedrijven diensten aan elkaar verlenen en mensen daarbij de bepalende factor zijn wordt er door managers uit het bedrijfsleven en de overheid steeds meer gesproken over het gedrag van hun mensen, hoe zij dat positief kunnen beïnvloeden en hoe zij de cultuur van hun organisatie kunnen veranderen om gezamenlijk bijvoorbeeld tot betere resultaten te komen. Wat bedoelen zij echter precies met de cultuur van hun organisatie? Wanneer ik hen de vraag stel: “Wat is uw organisatie cultuur?” kijken zij mij altijd enigzins verschrikt aan, alsof ik hun betrap heb. Op het gebruiken en uitspreken van een algemeen aanvaardbare zin die iedereen in het bedrijfsleven gebruikt maar waar zij geen eenduidige definitie voor kunnen geven. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe ceo van Philips, dhr. Houten, die in de Volkskrant van 18 oktober 2011 vertelt dat hij werkt aan een cultuurverandering van zijn bedrijf. Hij zegt dat Philips beter innovaties in zijn producten heeft maar dat de kosten van de organisatie te hoog zijn. Hierbij geeft hij een duidelijke uitleg over hoe hij de kosten snel wil verlagen door 4500 mensen te ontslaan. Voor het verlagen van de kosten

is er een duidelijke doelstelling maar over de gewenste cultuurverandering zegt hij verder niets. Voor de cultuurverandering geeft hij geen doelstellingen, geen duidelijk cultuur model, geen duidelijke organisatiecultuur definitie en geen duidelijke cultuurveranderaanpak.

In Nederland heeft Boonstra in 2010 zijn uitgebreide onderzoek naar de stand van zaken van cultuurverandering in Nederland bij 16 bedrijven gepubliceerd. Daarin komt naar voren dat bedrijven succesvol bezig zijn met cultuurveranderingen zonder de verandering als zodanig te noemen. Zij hebben volgens hem daarbij 5 redenen om hun cultuur te veranderen, t.w. (1) overleven in crisistijd, (2) internationaal expanderen, (3) innoveren met externe partners, (4) kwalificeren voor de toekomst en (5) maximaliseren van klantwaarde. Daarbij gebruikt een ieder zijn eigen methoden, aanpak, definities en modellen. Zijn conclusies over de stand van zaken van organisatie cultuurverandering bij bedrijven zijn o.a. (a) dat cultuur een gelaagd proces en continue in verandering is, (b) dat cultuur een ongrijpbaar verschijnsel is, (c) dat men het beter geen cultuurverandering kan noemen, (d) dat organisatiecultuur de zijnswaarde van een organisatie betreft, (e) dat cultuurverandering geen doel op zich zelf is, maar ook niet doelloos is, (f) dat cultuurverandering een interactief proces van betekenisgeving is (g) dat er geen beste manier van veranderen is, (h) dat veranderen begint met stilstaan en (i) dat een stapsgewijze veranderaanpak het meest effectief is.

Bij de overheid wordt er ook over organisatiecultuur gesproken met op dit moment als spraakmakend voorbeeld de Nederlandse Bank waar volgens de minister van Financien een cultuurverandering plaats moet gaan vinden. In de media is overall gecommuniceerd dat de nieuwe directeur, dhr. Knot, specifiek is uitgekozen om voor deze cultuurverandering te zorgen. In het blad van de Nederlandse bank nr 4. 2011 zegt hij daarover "Er moet een cultuurverandering komen bij de Nederlandse bank". Volgens hem moet de Nederlandse bank daadkrachtiger en transparanter worden. Alleen wat hij nu precies gaat doen, welke definitie hij voor de cultuur gebruikt of welk model hij voor de cultuur van De Nederlandse bank gebruikt vertelt hij niet. Laatst sprak ik een minister van het kabinet Rutte 1 en hij vertelde dat hij nu een organisatie structuurverandering doorvoerde in zijn organisatie en daarna een cultuurverandering wilde doorvoeren. Voor de structuurverandering had hij een duidelijk organigram van de nieuwe organisatiestructuur gemaakt en kon hij daarmee goed uitleggen hoe deze er uit ging zien. Hij kon ook goed aangeven waar welke verantwoordelijkheden lagen en wie wat ging doen. Toen ik aan hem vroeg hoe hij de organisatiecultuur ging veranderen gaf hij antwoord zonder een model of definitie van cultuur te gebruiken. Zijn antwoord was dat de belangrijkste verandering van de organisatie cultuur was dat mensen elkaar moesten gaan opzoeken, om de tafel

moesten gaan zitten en met elkaar moesten gaan communiceren wanneer zij een probleem hebben. In plaats van een e-mail te sturen naar hun buurman, die in de kamer naast hen zit, om te klagen dat de ander fout was en dat er iets niet gebeurde. Verder was volgens hem het belangrijkste dat hij als leider het goede voorbeeld gaf. Als iedereen dit zou doen dan kwam het wel goed met de organisatie cultuur van zijn organisatie. Op zich kan deze aanpak best werken, alleen komt wel het beeld naar voren dat de eindverantwoordelijken bij de overheid ieder op hun eigen manier invulling geven aan de cultuur van hun organisatie. Ook blijkt dat er verschillende definities, modellen, methoden en verander aanpakken voor de organisatie cultuur bewust of onbewust gebruikt worden.

Ook in de wetenschappelijke wereld wordt er verschillend gedacht over organisatiecultuur en cultuur verandering. Aan de ene kant van het spectrum zegt de antropologische school, bijvoorbeeld de Ruijter (2001), dat organisatie cultuur een te complexe variabele is om te meten en om gericht te veranderen. Aan de andere kant van het spectrum zegt bijvoorbeeld Graves (1978) dat organisatiecultuur en mensen zich ontwikkelen volgens een vast proces waarin persoonlijke ontwikkeling van de actoren een dominante rol speelt.

Mijn eigen opvatting is dat effectief, gericht veranderen van een organisatie cultuur mogelijk is, dat mensen en organisaties zich positief kunnen ontwikkelen, dat betekenis geven belangrijk is voor organisatie cultuurveranderingen en dat waarden van mensen en organisaties een belangrijk startpunt zijn. Ik heb gekozen om het eerder genoemde Spiral Dynamics, (Graves 1978), te gebruiken. De Caluwe en Boonstra (2006) noemen deze benadering wel, maar deze is nog niet systematisch in wetenschappelijk onderzoek naar veranderings-processen getoetst. Zelf heb ik deze benadering al verschillende jaren gebruikt bij cultuurverander trajecten. Bovendien kon ik voor dit onderzoek gebruik maken van een organisatie cultuur scan gebaseerd op Graves.

Voor het beantwoorden van de vraag wat dit onderzoek heeft opgeleverd aan faal- en succes-factoren. Vergelijk ik de uitkomsten van mijn onderzoek met de door Schein (1992, 2000), Barret (2006), Kotter (1997), Boonstra (2010) en Argyris (2010) beschreven factoren.

Bij deze wil ik nogmaals benadrukken dat de uitkomsten van deze studie gebaseerd zijn op de uitkomsten van een case onderzoek bij een dienstverlenende organisatie, Call Center. Zij geven geen algemene regels en geen definitieve uitkomst van succes factoren die gebruikt moeten worden bij alle organisatiecultuur veranderingstrajecten. De uitkomsten kunnen wel als richtinggevend kader gebruikt worden voor verder onderzoek.

## 3.2 Uitkomsten

Eerst presenteer ik uitkomsten inzake de aanpak en vervolgens ga ik nader in op succes- en faalfactoren. Hierna vergelijk ik mijn conclusies inzake aanpak en factoren met de opvattingen van een aantal invloedrijke onderzoekers. Overigens merk ik op dat het onderscheid tussen succes- en faalfactoren en aanpak vloeiend is. In zekere zin is de aanpak één van de meest bepalende succes- of faalfactoren.

### 3.2.1 Aanpak voor verandering

Wat aanpak betreft heeft mijn onderzoek een viertal conclusies opgeleverd.:

- Creëer een duidelijke visie en kies een organisatie cultuurmodel dat hierbij past.  
Bij deze organisatie cultuur verandering is er vanaf het begin een duidelijke visie geweest over de gewenste organisatie cultuur. Dit heeft de deelnemers erg geholpen om te weten waar zij naartoe gingen en wat wel en wat niet gewenst gedrag was. Vanaf het begin is het Spiral Dynamics organisatie cultuur model gebruikt en dit was voor iedereen een zeer begrijpelijk 'stap voor stap' cultuur model. Vanaf het begin was het duidelijk dat deze organisatie van een blauwe taakgerichte organisatie moest veranderen naar een oranje resultaatgerichte organisatie en daarna wilde door groeien naar een groene waarden en mensgerichte organisatie. Door een duidelijke keuze te maken voor een cultuurmodel heeft dit veel focus en richting gegeven aan de deelnemers.
- Kies en gebruik duidelijke doelstellingen.  
Vanaf het begin zijn er drie duidelijke doelen geformuleerd waar iedereen zich aan moest houden en voor moest gaan werken. Deze worden nog steeds gebruikt als belangrijkste doelen. Deze keuze heeft de resultaatgerichtheid sterk verhoogd bij alle deelnemers. Alle mensen van deze organisatie wisten nu aan het einde van hun werkdag of zij hun doelen wel of niet gehaald hadden. Dit gaf het management duidelijkheid over wie wel de afgesproken resultaten realiseerde en wie niet. Hierbij konden dan de juiste acties genomen worden om degenen met goede resultaten verder te helpen en om van de medewerkers die geen goede resultaten haalden afscheid van te nemen.
- Goede begeleiding geeft goede mensen en goede resultaten.  
De focus op de organisatie cultuur ontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers heeft er in deze case ertoe geleid dat de organisatie cultuur zich heeft ontwikkeld naar het gewenste niveau. Doordat de deelnemers vanwege de intensieve begeleiding vanuit een ander Spiral Dynamics niveau zijn gaan samenwerken hebben zij met elkaar betere resultaten kunnen realiseren. Het feit

dat ze nu ook zelf als agents en doelen specialist hun organisatie aansturen geeft aan dat hun persoonlijke ontwikkeling hoger is dan voor het programma. Hun persoonlijke ontwikkeling is de basis geweest voor de organisatie ontwikkeling.

- Geef samen betekenis aan cultuurveranderingen en resultaat.  
Door samen ieder week organisatie cultuur verandering werksituaties (GROW case) te bespreken en daar gezamenlijk betekenis aan te geven is er een gemeenschappelijke taal over dit complexe onderwerp gecreëerd die iedereen begreep. Vanuit dit begrip kon men elkaar veel beter begrijpen, elkaar beter ondersteunen om problemen op te lossen en elkaar veel beter ondersteunen om betere resultaten te realiseren. Omdat zij de betekenis zelf hebben ontwikkeld is de betekenis ook hun betekenis geworden en kunnen zij die bij veranderingen ook makkelijker aanpassen.

Deze conclusies komen in hoofdlijnen overeen met de bevindingen van Schein (2000), Barret (2006), Kotter (1997) en Boonstra (2010). Alhoewel zij andere woorden kiezen, hier en daar andere accenten leggen en ten dele aanvullende condities opsommen, is er sprake van grote parallellen.

De aanvulling van Schein (2000) ten opzichte van mijn vier punten betreft het wijzen op de noodzaak van stadia gewijze aanpak. Hij benoemt drie stadia: (1) ontgooien en de motivatie tot verandering op gang brengen, opgebouwd uit ontkrachten, overlevingsangst of schuldgevoelens creëren en zorgen voor psychologische veiligheid om leerangst te overwinnen<sup>1</sup>; (2) aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenissen van oude concepten, opgebouwd uit imiteren van rolgedrag en identificatie daarmee alsmede zoeken naar oplossingen en leren met vallen en opstaan; en (3) internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen, bestaande uit opnemen in zelfconcept en eigen identiteit alsmede opnemen in permanente relaties.

In lijn hiermee heeft Kotter (1997) een acht fasen proces ontwikkeld. Deze zijn: (1) urgentiebesef vestigen, (2) een leidende coalitie vormen, (3) een visie en strategie ontwikkelen, (4) de veranderingsvisie communiceren, (5) een breed draagvlak voor de verandering creëren, (6) korte-termijn successen genereren, (7) verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen, en (8) nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur Barret (2006) heeft een analoge specifieke planmatige aanpak ontwikkeld, t.w. (1) maak een cultuur en leiderschap analyse, (2) ontwikkel

<sup>1</sup> Schein (2002) geeft twee principes die volgens hem belangrijk zijn om succesvol te kunnen veranderen: overlevingsangst of schuldgevoelens moeten sterker zijn dan de leerangst en men moet bij een gewenste verandering niet de overlevingsangst vergroten maar de leerangst verminderen. Hij geeft aan dat men de leerangst kan verminderen door: een overtuigende visie, een officiële opleiding, betrokkenheid van de leerling, informele opleiding van relevante groepen en teams, praktijkgelegenheden, coaches en feedback, positieve rolmodellen, ondersteuningsgroepen en consistente systemen en structuren

en spreek een bedrijf en klant analyse af, (3) ontwikkel en spreek een visie en missie af, (4) ontwikkel en spreek waarden en gedrag af, (5) bespreek veranderbereidheid, (6) bedenk belangrijke argumenten voor verandering, (7) ontwikkel een positieve winstgevende organisatie case voor de verandering, (8) ontwikkel een implementatie strategie, en (9) ontwikkel doelen en resultaten. In weer andere bewoordingen schetst Boonstra (2010) de stappen die belangrijk zijn voor een succesvolle cultuur verandering.: (1) energie voor verandering genereren, (2) visie formuleren, (3) verbondenheid creëren, (4) de klant centraal stellen, (5) vernieuwen van onderaf en bovenaf, (6) spelen met ritme, rust en ruimte.

### 3.2.2 Succesfactoren voor cultuur verandering

In het kader van mijn onderzoek is een aantal succesfactoren gevonden:

- Nieuwe organisatie cultuur afspreken.  
Vanaf het begin is er door de leiding voor een duidelijke organisatie cultuur gekozen met behulp van het Spiral Dynamics organisatie cultuur model waar zij met de hele organisatie naartoe wilden. Zij hebben voor een zelfsturende groene organisatie cultuur gekozen en daarbij is besproken dat zij nu een taakgerichte hiërarchische blauwe organisatie cultuur hadden. Zij wilden via de resultaatgerichte oranje cultuur doorgroeien naar een zelfsturende waarden organisatie. Het gebruikte cultuurmodel van Spiral Dynamics heeft hen geholpen om met elkaar een goed gesprek te hebben over welke cultuur zij nu hebben en naar welke organisatie cultuur zij door willen groeien. Het gebruiken van een helder en duidelijk organisatie cultuur model is in deze case een belangrijke succesfactor.
- Duidelijke doelen en verantwoordelijkheden afspreken.  
Deze case laat duidelijk zien dat de mensen in deze organisatie duidelijke doelstellingen nodig hebben en duidelijke verantwoordelijkheden hebben. De verandering is ingezet door voor iedereen op persoonlijk en team niveau uitdagende doelstellingen af te spreken en daar gedurende de hele tijd op te blijven focussen.
- Medewerkers positieve aandacht en feedback geven.  
De case laat op alle doelen zien dat het erg belangrijk is voor de medewerkers om positieve aandacht en feedback van elkaar en van de leidinggevenden te krijgen. Door de positieve feedback werden zij zelf ook positiever over hun kwaliteiten en kregen zij meer zelfvertrouwen over hun resultaatgerichtheid. Wat voor hen belangrijk was om te kijken naar wat er goed ging in de organisatie in plaats van de hele tijd te kijken naar wat er slecht ging in de organisatie.

- Tijd nemen en doorzetten.  
Veranderen kost tijd en doorzettingsvermogen. Veel cultuurverandering trajecten mislukken, omdat het te snel moet. Om te kunnen veranderen moeten mensen zich kwetsbaar opstellen en dit kost nu eenmaal tijd. Daarnaast is doorzettingsvermogen belangrijk. Vertrouwen hebben in het doel en niet bij tegenslag gelijk de stekker er uit willen trekken. Dit vergt moed en lef van alle betrokkenen aan het verandering traject. In dit geval heeft de gerichte cultuur verandering 1,5 jaar gevraagd.
- Managen van de omgeving.  
Tijdens een cultuurverandering traject zijn er diverse beïnvloeders en meningvormers. Directie, de OR, HRM, Financiën en collega Directeuren. Veel ruis en onrust ontstaat door beeldvorming van degenen die niet direct bij het traject betrokken zijn. Om vol te kunnen houden is het coachen en beïnvloeden van deze groep erg belangrijk. Hier is een onmisbare rol weggelegd voor de Client Directeur<sup>2</sup>. De Client Directeur is een belangrijke succesfactor geweest. Hij wilde zelf deze verandering in zijn organisatie door voeren, wilde dat mensen samenwerkten als een zelfsturend team, communiceerde zeer veel en stragisch met zijn omgeving, nam zelf belangrijke beslissingen over financiële investeringen en vroeg daarna goedkeuring van zijn leidinggevenden, begeleidde zeer deskundig de politieke arena met alle actoren, hield de focus en visie op de gewenste eindsituatie van zijn organisatie en cultuur, gaf zijn medewerkers positieve en negatieve feedback door het meer of minder verantwoordelijkheid te geven en stelde zichzelf kwetsbaar op door zijn eigen functioneren ook te bespreken in zijn team.
- Heldere afspraken over houding en gedrag maken.  
In elk veranderingstraject vallen mensen af. Dat is in dit traject ook gebeurd. Als iemand zich niet wil ontwikkelen moet daar afscheid van genomen worden. Dit is vaak moeilijk maar absoluut onvermijdelijk. Voor dit traject was het zeer belangrijk dat de beslissingen ook werkelijk werden genomen en uitgevoerd om mensen naar een andere functie te begeleiden binnen en buiten het bedrijf. Door gezamenlijke heldere afspraken aan het begin te maken over het nieuwe gewenste gedrag en de resultaten van henzelf, hun team en hun organisatie is dit op een zeer transparante, integere en effectieve manier gebeurd.

<sup>2</sup> Volgens Barret (2006) en Schein (2002) is leiderschap een zeer belangrijke component van een succesvolle organisatie cultuur verandering. Barret heeft zeven niveaus van leiderschapontwikkeling gedefinieerd. Deze zijn van laag tot hoog: Overleven, Relaties ontwikkelen, Zelfvertrouwen ontwikkelen, Leren en kunnen veranderen, Ontwikkelen en samenwerken, Verschil kunnen maken, en Dienstverlenend kunnen zijn.



- Een heldere communicatiestrategie ontwikkelen.  
Bij dit traject was er sprake van een duidelijke communicatie strategie. In het begin weinig communiceren en daarna steeds intensiever communiceren over de succesvolle ervaringen van de deelnemers. Op deze manier is bereikt dat deelnemers 'blanco' in het traject stapten en door de positieve berichten zich hierdoor sneller open stelden om op een andere manier samen te gaan werken.
- Op tijd de agents betrekken.  
In de periode dat er nog teammanagement op de vloer aanwezig was, ontstond er vaak ruis op de lijn. Teammanagers gaven informatie niet of niet correct door. Zij waren een soort 'lemen laag' tussen de stafafdelingen, het klantteam en de vloer. Om succes te kunnen boeken is het belangrijk op tijd, bij voorkeur aan het begin van de cultuur verandering, de agents er bij te betrekken. Zij zijn uiteindelijk degenen die het moeten gaan doen op de vloer.
- Intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën realiseren.  
Zoals hierboven aangegeven vallen bij een cultuurverandering traject mensen af. Een goede begeleiding naar een andere baan of naar een outplacementtraject is hierbij belangrijk. Daarnaast is de coachende rol van de HRM manager bij het voeren van moeilijke gesprekken onmisbaar. Financiën is belangrijk omdat zij over het geld gaan van de organisatie en mee beslissen wanneer er investeringen gedaan worden, zoals meer opleiding aan de agents geven. Ook bij het aannemen van nieuwe goede agents met goede salarissen en bonussen en het ontslaan van slecht functionerende medewerkers speelt financiën een invloedrijke rol.

Vergelijking van mijn conclusies inzake succes- en faalfactoren met die van de hierboven genoemde onderzoekers laat - evenzeer als bij aanpak- zien dat er grote overeenkomsten zijn. Ik noem samenvattend het afspreken van duidelijke doelen en verantwoordelijkheden (Barret), het geven van positieve aandacht en feedback geven aan medewerkers (Schein), tijd nemen en doorzettingsvermogen etaleren (Argyris), het managen van de omgeving (Boonstra), het wijzen op de rol van de leider (Barret, Argyris en Schein)<sup>3</sup>, het maken van heldere afspraken over houding en gedrag (Schein), het ontwikkelen van een heldere communicatie strategie (Boonstra), het op tijd de agents bij de verandering betrekken (Boonstra), het realiseren van

<sup>3</sup> Argyris (2010) beschrijft ook het belang van leiderschap in het aanpakken van moeilijke problemen die de organisatie verandering tegen kunnen houden. De succesfactoren van een gezonde cultuur die problemen wel durft te benoemen zijn: zoek en accepteer feedback die misschien niet plezierig is om te horen en krijgen, committeer jezelf aan continue verandering en leren, wees flexibel in het ontwikkelen en implementeren van organisatie veranderingen, beloon risicovol gedrag, moedig mensen aan om nieuwe stappen te zetten en zorg ervoor dat mensen elkaar vertrouwen en samenwerken

intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën (Boonstra)<sup>4</sup>. De enige succesfactor die niet expliciet door hen genoemd wordt is dat er een nieuwe en gespecificeerde organisatie cultuur wordt afgesproken aan het begin van het traject.

### 3.2.3 Faal-factoren voor cultuur verandering

Voor deze organisatie cultuur verandering case zijn de volgende faal-factoren vastgesteld:

- Het bestaan van kritiek en argwaan bij de rest van SNT.  
Bij de overige onderdelen van de Call Center organisatie is er nog steeds kritiek op en argwaan t.o.v. de manier van werken in het klanten team. Omdat alle andere teams in het bedrijf, negen in totaal, op een andere, veel hiërarchischer manier werken vinden zij het moeilijk te geloven dat deze manier van samenwerken echt werkt. Zij geloven niet – en spreken dat ook uit – dat het goed kan blijven gaan.
- Het ontbreken van ondersteuning van de rest van de organisatie.  
De andere onderdelen van de organisatie werken niet volgens hun werkwijze en kunnen en willen hen niet ondersteunen bij het oplossen van (nieuwe) problemen, omdat zij op een andere manier werken. Het vertrouwen van collega's in de nieuwe manier van samen werken staat dan ook onder druk, bijvoorbeeld bij de afdeling 'training en assessments' van nieuwe agenten. Van deze afdeling mogen alleen hun eigen trainers de opleiding van de agents doen terwijl de agents zelf vinden dat zij dat prima zelf kunnen doen. Gezien de goede resultaten met de agents die door de agents zelf opgeleid worden zien zij niet de reden of de noodzaak om dit niet te mogen doen. Dit blijft een discussiepunt in de organisatie waarbij de trainers zich beroepen op hun theoretische kennis, diploma's en op hun praktische kennis en resultaten. Voor de agents is het teleurstellend dat zij intern van de omgeving eerder negatieve dan positieve feedback krijgen op hun zelfstandigheid.

<sup>4</sup> Ter illustratie herhaal ik hier de door Boonstra (2010) opgesomde aanbevelingen (geheel in lijn met de hierboven aangegeven succesfactoren) ontwikkel een sterke coalitie die het initiatief neemt, waardeer het succes en de kracht van de organisatie, ontwikkel vertrouwen door een dialoog op te zetten met partners, klanten en medewerkers, ontwikkel de organisatie resultaten en een aantrekkelijke visie, waardeer de identiteit van de organisatie en verander die innovatief, betrek management, medewerkers en klanten bij de verandering, investeer in professionele ontwikkeling en lerend vermogen van de organisatie, monitor continue het veranderproces en pas aan wanneer nodig, maak de resultaten van de verandering zichtbaar en communiceer die.

- Bedreigend worden gevonden in de organisatie in verband met het zelfsturend zijn.

De agents ervaren dat zij een bedreiging zijn voor het management van de eigen organisatie omdat zij zelfstandig opereren en pro-actief handelen. Het management is dit niet gewend. Omdat zij veel meer vanuit 'control and command' sturen kan ander gedrag bedreigend voor hen zelf zijn. Want wat is hun rol nog als alle agents zelfsturend gedrag gaan vertonen? Zijn zij dan nog nodig als managers in dit bedrijf?

- Succes kan lui maken.

Nu er goede resultaten gehaald worden, moet iedereen er voor waken om nietachterover te gaan leunen. Essentieel is altijd de prestaties willen verbeteren en te blijven groeien. Dit vraagt van iedereen dat zij elke dag bereid zijn om samen te leren en zich te ontwikkelen. Vooral wanneer het goed gaat met de resultaten kan dit moeilijker zijn.

- Collega's aanspreken op gedrag/inzet blijft moeilijk.

De collega's aanspreken op hun positieve en negatieve gedrag aan de telefoon en naar elkaar toe blijft lastig en uitdagend. Door er met elkaar over te praten en er bij elkaar op te blijven letten dat iedereen het blijft doen, doet iedereen het ook. Het blijkt alleen lastiger te zijn om een collega feedback te geven dan als leidinggevende een medewerker feedback te geven.

- Gevaar van het ontstaan van een nieuwe hiërarchie.

Iedere agent heeft zijn eigen behoefte aan hiërarchie en de agents die graag in een organisatie of team met behulp van een hiërarchie werken willen graag dat die weer terug komt. Zij willen duidelijk weten wie de baas is en bij sommigen leeft ook het idee dat zij dat zelf beter kunnen zijn. Vooral wanneer iemand goede resultaten haalt, heeft hij of zij het idee dat hij of zij de baas moet zijn. Het vraagt constante aandacht van iedereen en vooral van de Client manager en directeur om ervoor te zorgen dat er geen nieuwe hiërarchie ontstaat. Een goed bonus systeem kan voorkomen dat er een nieuwe formele hiërarchie groeit omdat de 'goed' functionerende mensen beloond worden met geld in plaats van organisatie macht.

- Sommige doelenspecialisten hebben (nemen) teveel taken.

Door het enthousiasme van de mensen ontstaat het risico dat zij teveel taken op zich nemen en teveel betrokken raken bij de organisatie. Zij nemen dan te weinig rust en gaan teveel doen. Zij moeten leren om hun taken over te dragen aan nieuwe doelenspecialisten of collega's zodat die ook weer een taak doen die

de organisatie beter maakt. Zij moeten dit niet als een verlies ervaren of gaan denken dat zij nu minder belangrijk zijn voor de organisatie.

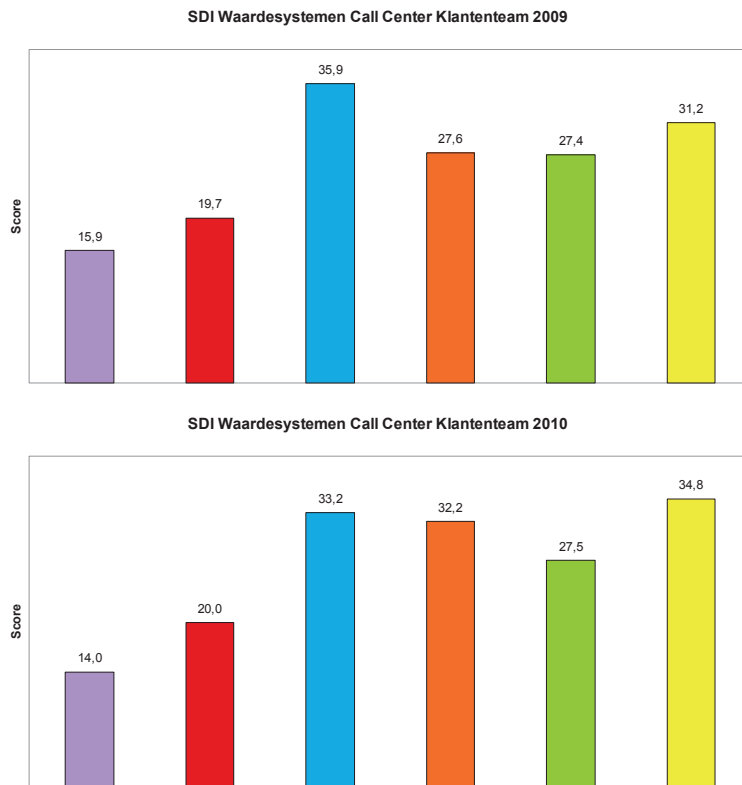
- Vasthouden aan bestaande 'oude' organisatie controle systemen.

Oudere collega's die al langer dan 3 jaar op de afdeling werken alsmede de collega's in de andere klanten teams kunnen erg vast houden aan de bestaande organisatie controle systemen. Deze team management controle systemen ondersteunen de huidige ontwikkelingen in de organisatie niet meer maar de mensen blijven ze toch gebruiken omdat ze hier vertrouwen in hebben en de nieuwe werkwijze en regels moeilijk vinden. Dit kan ook komen omdat zij hun macht positie in dit controle systeem moeten opgeven. Dit bleek lastiger te zijn dan te voren werd verwacht. Vaak blijven oudere of ervaren medewerkers de oude controle organisatie systemen gebruiken, ook al leveren die geen resultaat meer op of kosten veel tijd.

In andere bewoordingen, met andere accenten komt Argyris (2010) met ten dele soortgelijke en ten dele aanvullende faalfactoren, t.w. het bestaan van een rigide en bureaucratische organisatie cultuur, het in dienst hebben van bange mensen die de organisatie niet durven te veranderen, en dus hun verantwoordelijkheid niet willen nemen, het te weinig belonen van mensen, een slachtoffer mentaliteit van mensen, een gebrek aan enthousiasme en motivatie van de top, een gebrek aan tijd om de verandering te begeleiden, het hebben van leidinggevendenden die bang zijn voor hun reputatie en die daarom geen veranderingen durven in te voeren.

### 3.3 Uitkomsten gebruik Spiral Dynamics organisatie cultuur scan.

Onderstaande uitkomsten van de Spiral Dynamics organisatie cultuur scan laten zien, dat het team zich vanaf 2009 in 2010 van een taakgerichte (blauwe) organisatie cultuur meer naar een resultaatgerichte (oranje), zelfsturende (groene) en (geel) toekomstgerichte organisatiecultuur heeft ontwikkeld. Dit blijkt ook uit de bevestigende antwoorden van de deelnemers aan de organisatie cultuur verandering dat zij een zelfsturende (groene) organisatie zijn. De organisatie cultuur van het Call Center is in juni 2011 nog steeds op dezelfde zelfsturende resultaatgerichte en waardengedreven (oranje-groene) manier georganiseerd.

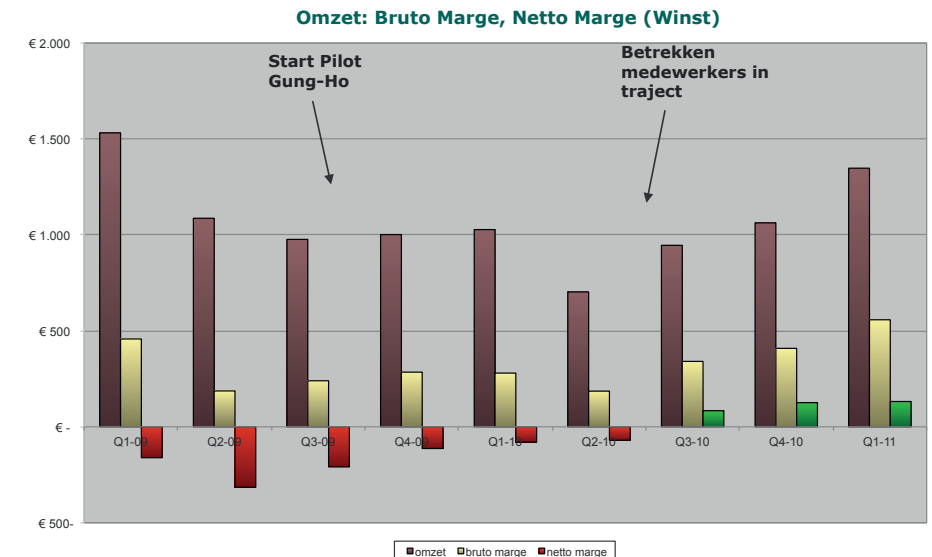


Boven is de score van de deelnemers van het SNT team op juli 2009 en onder op september 2010 te zien.

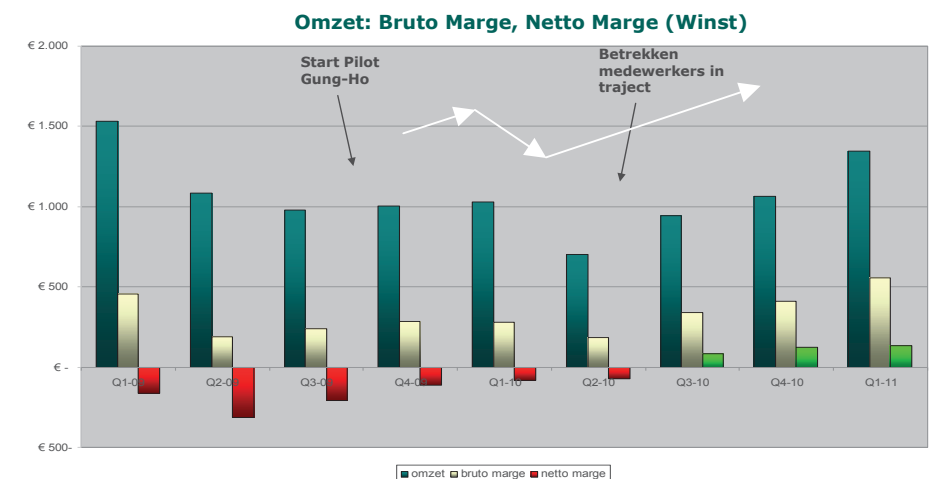
### 3.4 Uitkomsten financiële resultaten

De resultaten van de organisatie zijn nu goed en het Call Center klanten team is winstgevend. Het organisatie cultuur verander traject lijkt ervoor gezorgd te hebben dat de resultaten van de organisatie constant beter zijn geworden. Zij zijn nu voor het eerst in 4 jaar winstgevend. Op al hun afgesproken doelen: Omzet; bruto marge, netto marge (winst), Medewerker tevredenheid, Klant tevredenheid, Verloop, Verzuim, Verkoop, Opschakelen (meer uren realiseren voor de klant op project basis) en Management overhead, scores zij beter. In mei 2011 zijn de laatste resultaten bekend gemaakt en de positieve stijging van december had zich weer door gezet. De winst was nu weer hoger uit gekomen en de bruto marge was voor het eerst boven de 40% uitgekomen wat nog nooit was gebeurd met deze dienst. De organisatie cultuur viel niet terug naar de oude afwachtende taakgerichte cultuur. Er blijft m.a.w. sprake van een succesvolle resultaatgerichte en zelfsturende organisatie met

constant goede cijfers. Op alle doelstellingen zijn de resultaten beter, hetgeen blijkt uit de omzet resultaten:



De uitkomsten van dit onderzoek komen overeen met eerder door de Caluwe (1997) uitgevoerd onderzoek. Er is eenzelfde verandercurve te zien. De essentie van de verandercurve is dat de resultaten eerst iets omhoog gaan dan zakken en na verloop van tijd weer beter worden en beter blijven. De tijdsperiode die deze verandercurve duurt is afhankelijk van de verandering. Caluwe noemt dit de sinusvormige leercurve die hij heeft ontleend aan het werk van Kübler-Ross (1981), Korteweg en Voigt (1986) en Wijnen, Weggeman en Kor (1993). In de omzet grafiek ziet de sinusvormige verandercurve er als volgt uit (witte lijn met pijlen):



### 3.5 Discussie punten

1. De onderzoek case is gebaseerd op de SNT organisatie. Het Spiral Dynamics organisatie cultuur model- inclusief de aanpak - zou in een andere zakelijke dienstverlening organisatie opnieuw getest kunnen worden of het dezelfde resultaten geeft.
2. De onderzoek case is uitgevoerd onder leiding van een waarden (groene) gedreven leidinggevende en eindverantwoordelijke. Het is relevant de gevolgde organisatie cultuur verandering en aanpak te realiseren met een visionair (gele) gedreven leidinggevende om te analyseren of dezelfde resultaten behaald worden.
3. Bij dit SNT klantenteam was er een duidelijke noodzaak om te veranderen van leiderschap en organisatie cultuur omdat er al 3 jaar een groot financieel verlies werd geleden. De leiding wilde verandering van dit SNT klantenteam om winstgevend te worden. Het is interessant deze organisatie cultuurverandering aanpak te implementeren bij een organisatie die goed loopt en geen noodzaak tot directe verandering heeft om te bezien of dit andere resultaten geeft.
4. Deze case heeft aangetoond dat persoonlijke ontwikkeling werkt voor mensen die het willen, maar niet werkt voor mensen die het niet willen. Bij opgelegde verplichte en niet vrijwillige persoonlijke ontwikkeling blijkt uit deze case dat er geen organisatie ontwikkeling plaats vindt (zie de terugval in resultaten bij de team managers die niet wilden veranderen of zich persoonlijk wilden ontwikkelen). Een antwoord op de vraag hoe mensen te veranderen die zich niet willen of kunnen ontwikkelen met behulp van het Spiral Dynamics organisatie cultuur model vraagt meer onderzoek.

# Hoofdstuk 4

Klanten en professoren vertellen...

## 4.1 Directeur SNT

### “Ik ben trots op dit SNT klanten team”

#### *Hoe ben je in aanraking gekomen met deze manier van werken?*

In 2006 heb ik het boek ‘Gung Ho’ gelezen. De manier waarop in dit boek gesproken werd over “ hoe met je medewerkers om te gaan” en “het werken in één team” sprak mij enorm aan. Door mijn eigen twijfel of dit bij SNT ook geïntroduceerd kon worden heb ik er toen niets mee gedaan. Echter het bleef in mijn achterhoofd zitten en heeft me nooit meer los gelaten. Een aantal jaren later ontmoette ik Rogier Offerhaus op een symposium en we hebben daar samen gesproken over waar en met wat wij op dat moment bezig waren. Ik heb toen ook met hem gesproken over zelfsturende teams en hoe hij met C-Results dit bij organisaties toepaste.

#### *Is toen gelijk het idee ontstaan om het bij SNT te introduceren?*

Nee, niet direct. Eerst heb ik zelf een persoonlijk coachingstraject bij Rogier doorlopen. Tijdens dit traject besepte ik me dat deze Gung Ho methodiek heel goed bij onze diensten/ klantenteams zou kunnen worden geïntroduceerd. Het SNT energie klanten team was in die periode de ‘rode lantaarndrager’. Er werden rode cijfers gescoord en de klant was niet tevreden. We moesten op één of andere manier beweging in dat project zien te krijgen. Op dat moment is het idee ontstaan de C-Results methodiek van zelfsturend werken toe te gaan passen bij SNT.

#### *Hoe is het traject gestart?*

Van tevoren zijn er een paar randvoorwaarden opgesteld, dat is absoluut nodig wil je zo’n traject succesvol kunnen doorlopen. Vervolgens was het van groot belang dat de Client Director van het klantteam bereid was dit traject te doorlopen. Dit traject zou namelijk ook een grote verandering van hem vragen en de commitment dat hij zijn manier van werken zou willen en moeten veranderen. Allereerst is er een positieve businesscase opgesteld. Zo’n veranderingstraject vraagt een enorme investering, maar minstens zo belangrijk is de vraag die je jezelf moet stellen; levert het ook iets op? De Client Directeur en financieel controller hebben bij het opstellen van deze businesscase een hele belangrijke rol gespeeld omdat zij als geen ander inzicht hadden in wat dit traject voor de dienst kon betekenen en wat het zou kunnen opleveren. Tenslotte was het belangrijk dat de rest van het klantteam (cliëntmanager, control, HR, etc.) ook wilde meegaan met deze verandering.

#### *Verliep het traject naar verwachting?*

Het traject is niet geheel vlekkeloos verlopen, dat is voor zo’n eerste keer ook onmogelijk. Gaande het traject zijn we tegen een aantal dingen aangelopen. Zo hebben we te laat

de medewerkers erbij betrokken. We hadden in het begin een top down benadering. Het traject begon bij de Cliënt Director, het klantteam en daarna pas de agents. De eerste 7 maanden van het traject hadden we de agents niet geïnformeerd, terwijl de verbindingen juist op de werkvloer plaatsvonden. Een ander ding waar we tegenaan liepen was weerbaarheid. Om de werkvloer te ‘empoweren’ was het nodig dat de laag daarboven moest leren loslaten en resultaatgerichter moest werken. Dit viel niet altijd mee. Er moest een “turnaround” plaatsvinden van directief leiderschap naar faciliterend leiderschap. Tijdens het traject bleek dat het teammanagement directief en taakgericht leiding gaf. De teammanagers hadden enorm veel moeite met de overstap naar faciliterend leiderschap, hierdoor vielen tijdens het traject velen af.

#### ***Had je verwacht dat een team zonder teammanagement kon draaien?***

Nee absoluut niet. Rogier had wel eens tegen me gezegd om me te prikkelen “volgens mij heb je geen teammanagement nodig”. Maar ik had daar onvoldoende geloof in. Ik wist op een gegeven moment ook dat we het teammanagement, wat niet wilde meegroeien, er vanaf moesten halen. Daar stokte het en anders zou er niks veranderen. In deze periode ondervonden we erg veel weerstand. Men vond het ‘belachelijk’ en ‘onmenselijk’ dat we afscheid namen van de teammanagers. Vooral Rogier, Client Directeur en HRM consultant hebben in deze periode een erg belangrijke rol gehad en er veel aan gedaan om de cultuurverandering mogelijk te maken.

#### ***Wanneer begon je te beseffen dat de C-Results methode werkte?***

Toen we de teammanagers die weerstand opleverde er tussenuit gehaald hebben en het klantteam direct met de agents ging communiceren, ontstond er een olie-vlekwerking. Het is daarna heel snel gegaan. Het klantteam en de agents hadden zelf de schouders eronder gezet en ook de MAV actie werd perfect opgepakt. Vroeger was dit nooit mogelijk geweest en dit was voor mij dan ook het ultieme bewijs dat het werkte.

#### ***Hoe gaat het nu verder?***

Ik ben er helemaal van overtuigd dat de C-Results methodiek werkt. Deze filosofie willen we dan ook breder uit gaan dragen binnen SNT. Dit vergt eerst denkwerk en afstemming, hoe moet zo’n programma er uit zien? We gaan in ieder geval vanaf het begin de agents erbij betrekken en zullen we natuurlijk de ervaringen van dit SNT klanten team gebruiken. Verder gaan we bij het management een assessment afnemen, zodat we meteen kunnen zien of ze geschikt (te maken) zijn voor de faciliterende leiderschapstijl. We gaan vervolgens met de geschikte en geschikt te maken personen aan de slag.

#### ***Is de cultuurverandering bij SNT uniek voor de callcenterbranche?***

Ik denk het wel. Ik ken in ieder geval geen enkel callcenter dat zo werkt. Misschien in het buitenland maar of dat het zo ver gaat zoals bij ons, dat weet ik niet. Maar ik denk dat we redelijk uniek zijn.

#### ***Wat vind je de grootste verandering?***

Het mooie is dat het einddoel nu voor iedereen helder is en dat iedereen naar dit eindresultaat toewerkt. Vroeger waren we blij als we een paar doelen behaalden. Dit SNT klanten team heeft aangetoond dat het mogelijk is om structureel alle doelen te behalen. Deels door aandacht voor de zachte kant: hoe ga je met elkaar om en deels door aandacht voor de harde kant: resultaten behalen en de klant bedienen.

#### ***Wil je tot slot nog iets kwijt?***

Ja. Terugkijkend wil ik graag dit SNT klantenteam bedanken. Ik ben er trots op dat zij als eerste onze ogen hebben geopend dat de werkvloer als geheel belangrijker en waardevoller is dan staf en management. Op de werkvloer gebeurt het! En laten we het zo zeggen; als wij in staat zijn om deze filosofie breed uit te zetten in SNT dan is 2011 voor mij al geslaagd!

## **4.2 Client Directeur SNT**

### ***“ Wij zijn uniek! ”***

Zo lang ik al bij SNT werk ben ik al kritisch geweest over de aansturing van de vloer. De teammanagers geven sturend leiding. Ze nemen actie en confronteren medewerkers veelal achteraf met wat er fout is gegaan. Medewerkers kregen geen echte ondersteuning in hoe ze zich moesten verbeteren, dat bleef veelal hun probleem. Teamleiders hebben ook vaak niet de kennis om dit goed te kunnen doen dus schakelden ze dan allerlei gecreëerde coaches in (vloercoach, aanspreekpunten, TAP ‘ers enz.) Die manier van werken kost veel tijd, geld en energie en levert bovenal frustratie op. Ook onze klantrelatie was niet optimaal. We leverden een wisselende performance, konden onvoldoende de oorzaken hiervan achterhalen en dus ook niet het vertrouwen en de daadkracht tonen om uit deze impasse te komen. We hadden hoge faalkosten en waren mede hierdoor intern ook niet winstgevend. We hanteerden een sturende wijze van leidinggeven. Hoe slechter het ging, hoe meer we gingen sturen. Dit had echter geen effect en was absolute geen prettige werkomgeving. We konden op deze manier niet verder er moest iets gaan gebeuren.

### **Rotsvast vertrouwen.**

Ik werd geprikkeld door berichtgeving over callcenters op social media. Daar werd veel door agents aangegeven dat ze ontevreden waren over de sfeer binnen

hun callcenter en dat er weinig ruimte was voor eigen initiatief. Ook onze eigen medewerkers gaven dit aan in het medewerker tevredenheids onderzoek. Dit paste in mijn beleving bij een sturende manier van leiding geven en deze herkende ik ook binnen onze organisatie. Hier werd ik enorm door getriggerd, klantcontact is een vak dat op deze wijze absolute niet tot zijn recht kan komen. Ik werd door de directie van SNT in contact gebracht met C-Results. Daar had men een visie over de verantwoordelijkheid en het vertrouwen dieper in de organisatie gaan beleggen en een methodiek om hier naar toe te werken. Ik heb deze methodiek gekoppeld aan mijn ervaringen en we zijn er samen aan begonnen. Ik heb direct tegen de directie gezegd 'geef me 1 jaar en we hebben een andere organisatie met een stabiele performance waar medewerkers met tevredenheid werken'. Na e.e.a. te hebben onderbouwd met een businesscase heb ik dat vertrouwen gekregen en ook kunnen behouden. Ik had er een rotsvast vertrouwen in dat we deze verandering succesvol gingen uitvoeren.

#### **Van 'ik' naar 'wij'.**

De eerste omslag die we nastreefden was het praten in 'ik'. We waren gewend om in de 'wij' vorm te praten. Wij als klantteam, wij als teammanagement. Maar de essentie moet zijn wat vind je zelf!!! Een cultuurverandering begint bij het zelf willen veranderen met als basis een kwetsbare opstelling. Het heeft veel energie gekost om deze omslag te bereiken. Het is ook regelmatig confronterend geweest en niet iedereen heeft deze omslag kunnen en willen maken. Ik bleef het zien als een traject waarin geen weg meer terug was. Dit geldt ook voor medewerkers "er is geen wedstrijd zonder een score" en van mensen die niet willen of kunnen scoren moet je afscheid nemen.

#### **Focus op wat er goed gaat.**

De grote verandering kwam toen we de medewerkers op de werkvloer actief bij dit traject gingen betrekken. We hebben het vertrouwen en de verantwoordelijkheid gefaseerd aan onze medewerkers gegeven en ook dit ging met vallen maar bovenal weer opstaan. Echt vertrouwen geven betekent loslaten, een unieke managementervaring. We hebben een organisatieverandering van top down naar bottom up doorgevoerd. De focus lag op de vloer, wat willen en kunnen ze. Toen de teammanagers (deels) vertrokken en de sturing van de tussenlaag meer en meer verdween namen individuele medewerkers verantwoordelijkheid en deelden dit met hun collega's. We begeleiden hen hierin actief met wekelijkse sessies. In deze sessies gaven we hen de tools en het gedrag hoe je op een faciliterende maar wel resultaatgerichte wijze gezamenlijk je doelen behaalt. Ik ging frequent en rechtstreeks in gesprek met medewerkers, individueel maar ook in groepjes van ca 10 medewerkers. In deze groepen namen we het veranderingstraject door en deelden de resultaten. Kennis is de poortwachter van de macht. We hebben volledig openheid gegeven in deze sessies over het klantcontract, de resultaten en de klantrelatie. Op deze wijze

maakten we gebruik van al onze 120 verbeterbreinen en toen ging het snel. We zagen structureel een stijging in performance en in de werksfeer. Echt helemaal TOP!

#### **Wat heeft het opgeleverd.**

Deze stijl van leidinggeven heeft veel meer betrokkenheid, openheid en creativiteit opgeleverd. De werkvloer wordt door de medewerkers gemanaged. Ze nemen hierin zelfstandig stappen en risico's. We hebben een grote basis van waardering en zelfvertrouwen. Verder zien we nog steeds een structurele stijging in performance en zelfvertrouwen.

#### **Wat dit traject mij zelf opgeleverd heeft?**

Ik ben en stuk rustiger geworden, niet alles rust meer alleen op mijn schouders. We doen het met elkaar en genieten samen ook van onze successen. Ook heb ik veel meer plezier in het werk gekregen. Maar bovenal ben ik super trots op wat er allemaal gebeurd is in het afgelopen jaar en dat ik op een faciliterende wijze leiding mag geven. aan dit unieke team. Echt helemaal TOP!"

## **4.5 Professor dr. Arie de Ruijter & Professor dr. Leo Witvliet**



*Zeer geleerde heer, Jonge doctor, beste Rogier*

Minder dan twee jaar geleden zijn we pas serieus aan dit promotietraject begonnen. Dat zegt veel over jouw doel- en resultaatgerichtheid, jouw energieniveau, jouw werklust en jouw motivatie. Ook wel iets over jouw eigenzinnigheid, want hoe zeer we ook ons best gedaan hebben de thematiek van jouw dissertatie onderzoek te wijzigen, je bleef gewoon vasthouden aan eigen gekoesterde ideeën. Het moest mogelijk zijn, zo meende je, aan te tonen dat organisatieontwikkeling tot stand kwam door persoonlijke groei. Jouw oorspronkelijke vraag was dan ook: Klopt het dat organisatie ontwikkeling het best beïnvloed wordt door persoonlijke ontwikkeling? Deze vraag heeft een persoonlijke, existentiële oorzaak. Toen je in 1992 begon met werken bij DSM viel jou al gelijk op dat mensen in de organisatie niet met elkaar

samenwerkten, niet belangrijk gevonden werden, er geen goede begeleiding was om de mensen ‘beter’ te maken maar dat de managers wel verwachten dat de mensen gemotiveerd waren om de opgelegde resultaten te realiseren. Wat jou nog meer verbaasde, verbijsterde is wellicht een beter werkwoord, is dat de betrokkenen dit allemaal min of meer normaal vonden. Mij is tot op de dag van vandaag bijgebleven dat jij sprak over beter maken, en dat ik toen dacht: wat een positivisme, wat een naïviteit. Nu pas realiseer ik mij dat jij jong bent gebleven en ik al vroeg oud was. Maar juist jouw jeugdige moed - door sommigen ook wel overmoed genoemd want wie durft er nog een onderzoek naar cultuurverandering te doen - heeft Leo en mij geweldig voor jou ingenomen. We hebben het dan ook maar gewoon voor lief genomen dat jij maar zelden naar ons luisterde. Zo hoort het ook.

Vanuit het geloof dat de mens kan groeien ben je organisaties gaan benaderen. Hierbij heb je de menselijke factor zelfs als motor beschouwd voor organisatieontwikkeling en dat voor iemand die werktuigbouwkunde en bedrijfskunde heeft gestudeerd. Geen wonder dat de uiteindelijke kernvraag van jouw dissertatie dicht bij de oorspronkelijke vraag is gebleven. Jij zoekt de gerichte cultuurverandering in het vinden en bevorderen van de match tussen organisatiekenmerken en in de persoon verankerde waarden-orientaties naar het Spiral Dynamics model van Graves. Je toont aan dat gerichte cultuurverandering mogelijk is, maar alleen onder een set van specifieke omstandigheden. Wat ons overigens opvalt is dat jij concludeert dat persoonlijke ontwikkeling alleen werkt voor mensen die het willen! Bij opgelegde, persoonlijke ontwikkeling vindt er geen organisatieontwikkeling plaats. Maar wat moet er dan gebeuren met mensen die om wat voor reden dan ook niet mee willen of kunnen met de gewenste of noodzakelijk gevonden organisatieontwikkeling : ontslaan? Jij houdt je diplomatiek mooi op de vlakte met de slotzin van jouw dissertatie. Ik citeer “Een antwoord op de vraag hoe mensen te veranderen die zich niet willen of kunnen ontwikkelen met behulp van het Spiral Dynamics organisatiecultuur model vraagt meer onderzoek”. Ik begrijp dan ook sommige commissieleden niet die vinden dat jij eigenlijk vooral consultant, interventiemanager, praktijkman bent. Zo’n slotzin is de noodkreet, en de lokroep van de geboren onderzoeker. Hij heeft hiermee immers al weer zijn volgende project op de kaart gezet. We hopen dat je deze door jou zelf geformuleerde uitdaging aanneemt en ons in de nabije toekomst met het antwoord zal verblijden. Voor nu onze welgemeende gelukwensen met dit mooie resultaat, dat zeker zijn weg zal vinden naar de wereld binnen en buiten academia.

## 4.6 C-Results

C-Results Strategisch Advies heeft als missie duurzame groei van dienstverlenende organisaties te realiseren. Dit doen we door in te zetten op groei: organisaties ontwikkelen zich als mensen zich ontwikkelen.

Wij hebben een bewezen methodiek voor het herkennen en veranderen van de organisatie cultuur. Verschillende beursgenoteerde bedrijven, MKB en overheidsorganisaties hebben deze methodiek succesvol toegepast. De organisatiecultuur was voor hen de bottleneck in het implementeren van de strategie.

### *The Right Culture...*

C-Results initieert, begeleidt en voltooit een concreet, inzichtelijk, winstgevend en bovenal integraal veranderproces met als eindgarantie grip op de eigen cultuur. Stap voor stap coacht C-Results uw organisatie en stelt deze vervolgens in staat om zélf de vernieuwde cultuur te handhaven en managen. Ons team van experts heeft verstand van het begeleiden en veranderen van mensen en organisaties. Met u en uw mensen creëren wij de juiste cultuur.

### *...creates Results*

Onderzoek laat zien dat organisaties die gedreven worden door waarden, die aandacht voor de medemens, aandacht voor de omgeving en zingeving promoten, het financieel veel beter doen dan concurrenten die alleen aandacht hebben voor winst, de aandelenkoers en groei van de omzet. Waarde creëren door aandacht te besteden aan de waarden van uw cultuur zorgt voor:

- Hoge klanttevredenheid.
- Het behalen van strategische doelstellingen.
- Intrinsieke motivatie en het nemen van verantwoordelijkheid.
- Minder overhead, kortere doorlooptijd.
- Focus van kostenbeheersing naar groeimangement.
- Blijve en positieve medewerkers.

C-Results heeft ervaring met veel verschillende markten en branches. De focus ligt daarbij altijd op het dienstverlenende aspect van de organisatie en met name de klantgerichtheid van de mensen die het verschil maken in de dienstverlening.



## Referenties

***‘Ik heb nu een meer leiderschap en waarden gedreven organisatie dankzij de aanpak van C-Results.’***

Dhr. Marc Hogeboom, lid Raad van Bestuur en partner KPMG

***‘Persoonlijk ben ik erg gecharmeerd van de pragmatische aanpak en de meetbaarheid die C-Results inbracht. Een echte aanrader dus als je serieus werk wil maken van cultuurverandering.’***

Dhr. Pieter van Breugel, Directeur NMI Certin

***‘Zijn aanpak heeft er mede voor gezorgd dat een project in de publieke sector goed is verlopen. We gaan nu transparanter met elkaar om en we winnen door op resultaten en op waarden te sturen. De klant is weer koning.’***

Dhr. Jan Weijermars, algemeen directeur Heijmans Industrieservice

***‘Eerst de waarden, dan volgt het resultaat vanzelf. Rogier Offerhaus heeft ons begeleid bij onze cultuurverandering en het op gang brengen van de samenwerking en communicatie op verschillende organisatie niveaus. Hij heeft het hele operationele team van 60 mensen gecoacht in het communiceren met klanten en zijn aanpak is ons goed bevallen.’***

Dhr. Arend Zweekhorst, bedrijfsleider Heijmans Industrieservice