

Integratie van bedrijfsculturen door visieontwikkeling

Met de visie begint het pas

Vierluik Bedrijfsculturen deel 2

Jetzt ist es so weit. Met veel bombarie werd de visie die leidend moest worden voor de nieuwe cultuur van een grote verzekeraar aan de medewerkers gepresenteerd. Maandenlang was er keihard aan gewerkt, en nu werden in een enorme bierhal op grote schermen flitsende video's over de aanwezigen uitgestort. Muziek. Vuurwerk. En toen werd het stil. Heel erg stil... Een openhartige kijk in de keuken bij Hans van der Loo van &Samhoud.

Deze stilte luidde bij een van de dochterbedrijven van een internationale verzekeraar een allerminst geslaagd traject in. Weliswaar had de top maandenlang gedacht en geschaafd aan de nieuwe visie en waarden van de onderneming. En waarschijnlijk was het ook best een goed verhaal. Alleen hoorden de medewerkers het voor het eerst. En werd het gepresenteerd alsof het klaar was. Alsof iedereen weer over kon gaan tot de orde van de dag. Dus werd het als een 'show-visie' gezien. En dan heb je de poppen aan het dansen... Hans van der Loo, branding partner bij bureau &Samhoud, en zijn team zijn de afgelopen periode nauw betrokken geweest bij het integreren van de cul-

FOTO: SPARNESTAD FOTOGRAFIE

Veel visieontwikkelingstrajecten stranden in de vertaling naar concreet gedrag op afdelingsniveau.

turen van alle dochtermaatschappijen van AMB Generali in Duitsland. We hebben het over een onderneming van 21.000 mensen met 14 miljoen klanten. Het voorbeeld waarmee dit artikel start, kwam als een duidelijk leermoment naar voren. Maar het geheel van de operatie, die gericht was op het integreren van de culturen en het in lijn brengen van de bedrijfsstrategie van dertien dochtermaatschappijen, leverde een indrukwekkende case op. [Het cultuurintegratietraject omvatte onder andere 65 tweedaagse workshops voor meer dan 1.000 mensen, vijftien klantarena's en een visiemarathon met 250 personen.](#)

Voetbalveld

Het begon allemaal toen de directievoorzitter van de AMB Generali holding bureau &Samhoud uitnodigde om eens te komen vertellen wat ze konden betekenen. Ze troffen een sterk decentraal georganiseerd conglomeraat van uiteenlopende dochterbedrijven aan met even zoveel bedrijfsculturen. Geheel volgens Duitse traditie hechtte iedere dochtermaatschappij bijzonder aan de autonomie van zijn koninkrijkje en was alles wat naar centralisme of hoofdkantoor rook bij voorbaat verdacht. De opdracht was om daar enerzijds één sterke, samenhangende cultuur van te smeden, terwijl anderzijds de dochterondernemingen hun culturele identiteit op deelgebieden mochten behouden. &Samhoud liet de flitsende powerpoints thuis en tekende een leeg voetbalveld. [Ze vertelde over dertien lokale voetbalclubs en een landelijke voetbalbond. Ze liet zien dat de bond de clubs nodig had om te kunnen bestaan. En dat andersom de clubs de bond nodig hadden, omdat ze anders nooit verder zouden komen dan hun eigen trapveldje en de sprong naar landelijk en Europees succes konden vergeten.](#) 'Kijk, als we nu eens beginnen met wat lijnen op dat veld te trekken, zodat iedereen weet wat de kaders en grenzen zijn. En daarna de clubs eens op dat veld gaan positioneren, zodat we zien welke speler waarin

uitblinkt en met elkaar een samenhangend team vormen, dat weet waar het naartoe wil. Dan hebben we een begin...' &Samhoud won de pitch. De case van Generali speelt zich dus af in Duitsland. Daar is de cultuur van nature formeler en meer hiërarchisch dan wij gewend zijn. Duitsland komt van een militair-industriële economie, waarin systematiek en Gründlichkeit leidend zijn. Daarvandaan zijn ze onderweg naar een dienstverlenende economie. En dat vraagt om een enorme cultuuromslag. Nu wordt ineens iets anders van ze gevraagd: 'Help, ik heb een klant!' Het oude, gründliche denken zit er nog heel sterk in. Zo denken ze de cultuur te kunnen vatten in allerlei cijfermatige modellen. Van der Loo heeft ze ervan moeten overtuigen dat het om de verhalen achter

- **Betreft:** een nieuwe cultuur voor dertien dochtermaatschappijen van AMB Generali
- **Trefwoorden:** visieontwikkeling; bottom-up; implementatie; duurzame cultuurverandering
- **Instrumenten:** workshops; bijeenkomsten; 'gekke dingen doen'

wat je visie is, wordt de visie toepasbaar en kan deze de belangrijkste richtinggever worden voor de ontwikkeling van de strategie, cultuur en mensen van een organisatie. Het ging er dus om dat veel verschillende mensen hun waarden en culturen in de collectieve droom in konden brengen. Dat ze echt met elkaar vorm konden geven aan de nieuwe visie. Dat vraagt om nieuwe werkvormen, een grote mate van participatie en

Duitsers denken de cultuur te kunnen vatten in cijfermatige modellen

de cijfers en feiten gaat. In Nederland hebben we de mentaliteit van: Werkt 't? Oké, prima. Dan doen we het zo. De details geloven we meestal wel. De Duitsers daarentegen pluizen het tot ver achter de komma uit, nemen alles heel letterlijk, vragen door en proberen de systematiek te doorgronden. 'Aber Herr Dokter Van der Loo, wir wollen es verstehen.'

Discussies op de wc's

Tegen die achtergrond startte het team van &Samhoud. Leidend thema in het verhaal is visieontwikkeling, als strategie voor het creëren van een gezamenlijke cultuur. Van der Loo beschouwt een visie als het meest expliciete deel van je cultuur. Dat wat op papier staat, is concreet en tastbaar, dat kun je gebruiken. Natuurlijk is cultuur meer dan dat: het grootste deel is onzichtbaar. Daar moet je je ogen niet voor sluiten. Door concreet op te schrijven

interactiviteit en creativiteit. In vier weken reed &Samhoud met twintig man naar alle uithoeken van Duitsland om de verschillende directieleden te spreken en hun bevindingen daarna plenair aan de top-300 te presenteren. De opzet voor deze bijeenkomst werd op haar aandringen drastisch aangepast: er kwamen ronde tafeltjes, er kwam een catwalk tot midden in de zaal en het ritselde van de camera's en microfoons. Het werd een bijzonder levendige bijeenkomst, waar door confronterende vragen te stellen het onbespreekbare ineens bespreekbaar werd.

[De directievoorzitter had in de wandelgangen een niet zo vriendelijke bijnaam. Hem werd *en plein public* gevraagd hoe hij aan die naam kwam en wat hij ervan vond. Recht voor z'n raap dus. Toen zagen mensen dat het geen show was. Maar dat ook de voorzitter bereid was zich kwetsbaar op te](#)

stellen. Het vervolg bestond uit elf tweedaagse sessies waarin in verschillende samenstellingen aan de vier hoofdlijnen van de visie werd gewerkt. Ruim tweehonderd managers van alle dochterbedrijven deden mee. En het zinderde. Er ontstond een ‘sense of excitement’.

Van der Loo: ‘Bij verandering kun je twee hoofdredenen onderscheiden waarom mensen niet willen veranderen. De eerste is dat mensen in hun comfortzone zitten. Dat zijn meestal de mensen hoger in de organisatie. Die hebben het goed en willen niet veranderen. Dan moet je een “sense of urgency” creëren. Het is iets anders als mensen lethargisch zijn: gewoon cynisch, teleurgesteld en zonder vertrouwen. Dat zijn vaak de mensen lager in de organisatie. Bij die groep kun je het vergeten met je “sense of urgency”, daar zijn ze veel te goed tegen gewapend. **Wat dan wel kan werken is een “sense of excitement” creëren. Dan voelen mensen dat er iets gebeurt, dat het zin heeft om mee te doen.**’

&Samhoud heeft zich vooral gericht op dat laatste: energie creëren door gewoon gekke dingen te doen. Door enkele dagen aan taal en semantiek te besteden: wat bedoelen we nu eigenlijk met ‘passie voor klanten’? Of door discussiegroepjes naar de wc-ruimtes toe te sturen: want daar worden altijd de ongefilterde gesprekken gevoerd. Het leidde tot een sterk gedragen bottom-up concretisering van de visie. Wellicht het belangrijkste moment was de plenaire terugkoppeling van de resultaten aan de directievoorzitter. Daar zat een formulering bij die hem niet zinde en die hij niet wilde overnemen. Toen stond de zaal op. Zij hadden er maanden aan gewerkt en dit was het geworden. Ze namen geen genoegen met een ‘nee’. De directievoorzitter luisterde en draaide bij. Dat

was nog niet eerder voorgekomen en maakte indruk. Wat nog meer indruk maakte, was dat de directievoorzitter de aanwezigen vroeg hem ter plekke te beoordelen op de gekozen kernwaarden. Hij kreeg een paar gevoelige onvoldoendes. Hij reageerde door deze openlijk te erkennen en toe te zeggen aan de genoemde verbeterpunten te gaan werken. Het was dus geen show, hij meende het. Door dit staaltje ‘leading by example’ veranderde een grote groep managers

effectief beleidsinstrument worden.’ Maar hoe meet je de ‘return on values’? Het zal duidelijk zijn dat de Duitse Gründlichkeit geen genoegen neemt met minder dan Leitbildcontrolling, ofwel het meetbaar en controleerbaar maken van de visie. Er is daarom veel aandacht besteed aan het aantonen van de effecten van de cultuurintegratie op de motivatie van medewerkers en stroomlijning van de organisatie. En aan het aantonen van het causale verband tussen deze indi-

De directievoorzitter draaide bij. Dat maakte indruk

in fanatieke voorvechters van de nieuwe, gezamenlijke visie, cultuur en kernwaarden. Twaalf van die dertien dochterbedrijven begonnen in het kielzog hiervan eigen visietrajecten om de gemeenschappelijke visie en cultuurattributen te vertalen naar de eigen business. Want het einde – ‘hoera, we hebben een visie’ – was in feite het begin.

Leitbildcontrolling

De aandacht voor implementatie is een van de stokpaardjes van Hans van der Loo: ‘In de meeste visieontwikkelingstrajecten gaat alle energie zitten in de creatie van de visie. **Maar die visie wordt natuurlijk pas effectief als zij wordt geïmplementeerd en gerealiseerd. In feite moet daar 85 procent van de energie in gaan zitten.** Veel trajecten stranden in de vertaling naar concreet gedrag op afdelingsniveau. Alleen door de “zachte” culturele attributen “hard” af te rekenen, wordt een visie serieus genomen en kan het een

catoren en reputatie, klantentrouw en uiteindelijk groei, kostenreductie en winst.

Volgens een recent onderzoek van Booz, Allen & Hamilton beschikt zo’n 89 procent van de bedrijven over een geschreven visiedocument, maar gebruikt slechts dertig procent het ook werkelijk. ‘Als er al een visie is, dan blijven de expliciete, geschreven kernwaarden te vaak hangen in oppervlakkige vanzelfsprekendheden. Neem nou “integriteit” voor een bank. Ja, dat mag ik wel hopen ja. **Te vaak worden vanzelfsprekende randvoorwaarden als kernwaarde opgenomen.** En daar schiet je dus niets mee op, omdat het niets zegt over de cultuur en de onderscheidende manier van werken. En dat is nu juist waar een visie – als meest expliciete deel van je cultuur – richting en houvast kan geven.’

Dit was het tweede deel uit het Vierluik Bedrijfsculturen. In de volgende edities komen achtereenvolgens het vitaliseren en ontvlechten van culturen aan bod.

Chris Kersbergen

Chris Kersbergen is hoofdcoördinator van de vakgroep HR Communicatie bij de Beroepsvereniging voor Communicatie en Manager HR Communications & Employer Branding bij ING Groep.

	Creatie en ontwikkeling van de visie	Implementatie en realisatie van de visie
Gemiddelde aandacht die het de praktijk krijgt	80 procent	20 procent
Belang voor de effectiviteit: bijdrage aan het resultaat	15 procent	85 procent