




Culture eats strategy for breakfast

Uitspraak toegeschreven aan Peter Drucker

Alliantie voor Medezeggenschap en Governance

WissemaGroup

Den Haag, 14 december 2016



Plan voor de workshop

- Introductie
- Achtergrond: strategie, structuur en cultuur
- Tips voor een goed gesprek in de driehoek van bestuur, RvC en (C)OR

WissemaGroup

- Organisatieadviesbureau sinds 1986
- Strategie, structuur, verandering, fusies en overnames
- Vormgeving moderne medezeggenschap
- Ondersteuning (C)OR'en
- Executive Program Moderne Medezeggenschap Nyenrode University
- Lid Alliantie voor Governance en Medezeggenschap

*Winfried
Bouts*



*Shirley
Mathoera*

*Paul
Becht*



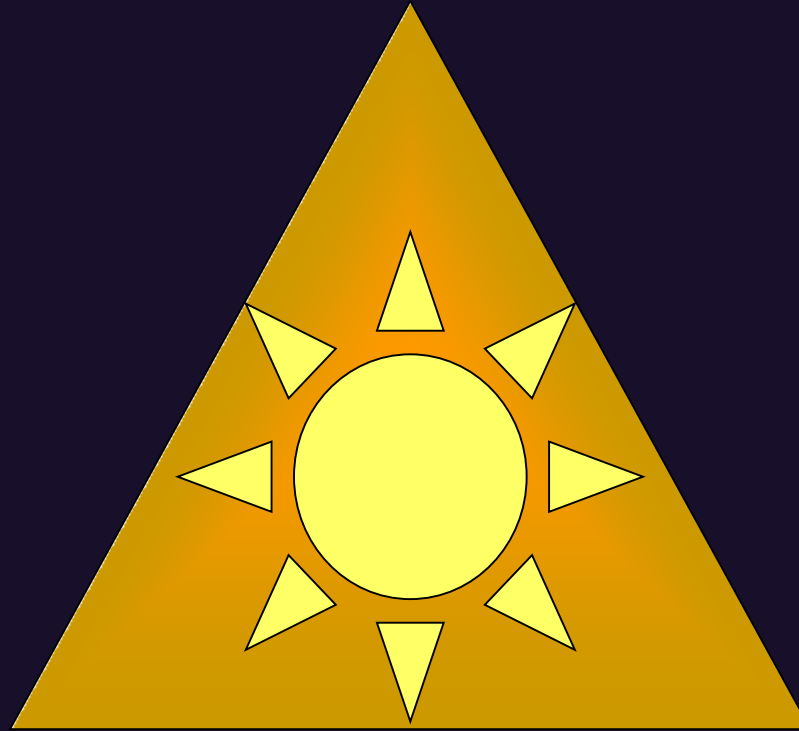
De Nederlandse corporate governance code:

Principe 2.5 Cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

Strategie



Structuur

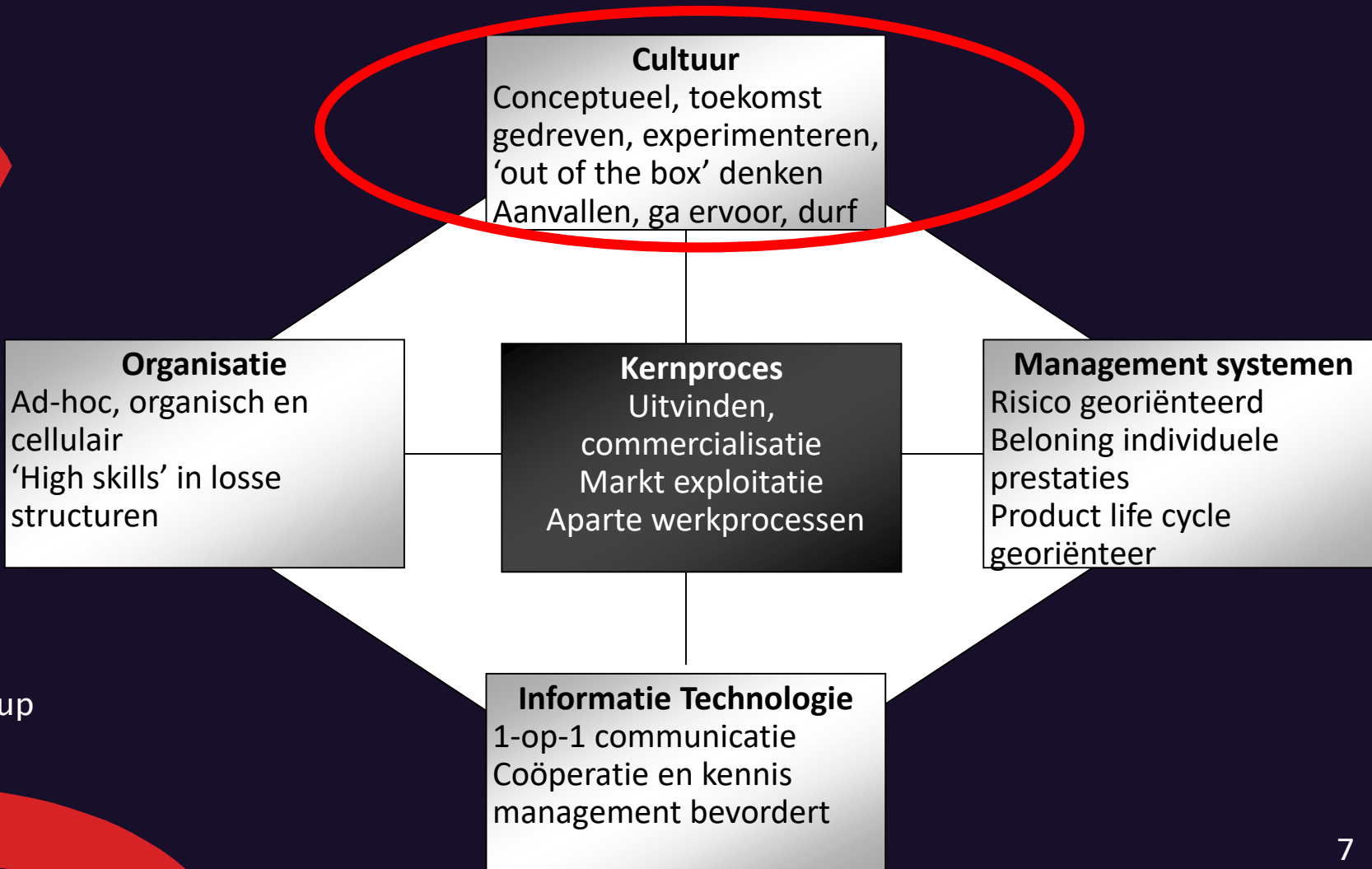
Cultuur

Treacy en Wiersema

Drie mogelijke waardestrategieën

- **Product leadership**
Centraal staat de behoefte van de klant om bediend te worden met de meest innovatieve producten. Strategie: continu streven naar vernieuwing en verbetering van de producten
- **Operational Excellence**
De klant zo weinig mogelijk kosten laten maken Hierbij gaat het niet alleen om geld maar ook om de inspanning om het product aan te schaffen
- **Customer Intimacy**
Het verkrijgen van een intieme en langdurige relatie met de klanten door het maximaal inspelen op de behoefte en eigenschappen van de klant
Het leveren van producten en diensten op maat

Product leadership



Het belang van organisatie cultuur

- Circa 80% van de fusies zijn niet succesvol, de helft daarvan wordt toegeschreven aan cultuurverschillen
- 17% tevreden over verandertrajecten, 40% zeer ontevreden
65% van de trajecten struikelen over 'zachte barrières'
- Medewerkersbetrokkenheid heeft invloed op:
 - winstgevendheid 22%
 - productiviteit 21%
 - klantbetrokkenheid 10%

A large, abstract red shape on the left side of the slide, resembling a stylized letter 'G' or a curved arrow pointing right.

Samuel Goldberg:

Cultuur is niet moeilijk grijpbaar maar moeilijk op te leggen. Het ontstaat op de werkvloer door mensen onderling.

Edgar Schein:

Cultuur als schillen van een ui

1. Uiterlijkheden

- gedrag en uiterlijke kenmerken
- taalgebruik
- verhalen en anekdotes
- rituelen en symbolen (huisstijl)
- technologie and kunst

2. Opvattingen

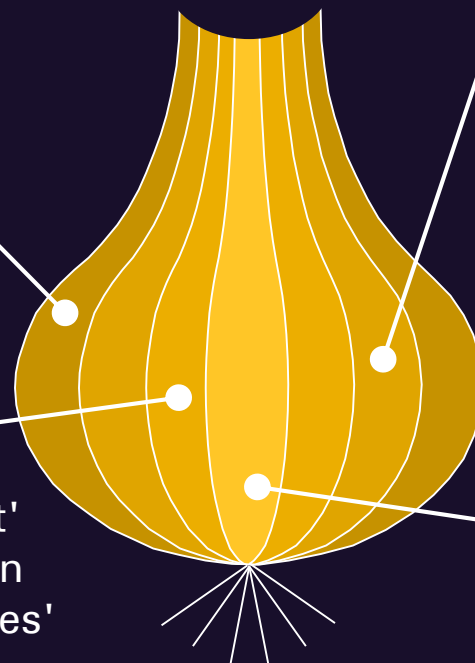
- normen en regels
- gedeelde ideeën
- standaard aanpakken, oplossingen

3. Waarden

- grondslag voor 'goed' en 'fout'
- geven de werkelijke doelen aan en definiëren prestaties, 'foutjes' en onvergeeflijke zonden

4. Basis veronderstellingen

- overtuigen over 'ons', de wereld om ons heen en de organisatie waarin we werken



Schein: Directe be nvloeding

Direct werkende mechanismen:

- Belangrijke aandachtspunten van de leiding
- Reacties van leiders op belangrijke gebeurtenissen
- Het voorleven van juist gedrag
- Criteria voor belonen en status
- Criteria m.b.t. werving, selectie, promotie, uitsluiting

Schein: Indirecte be nvloeding

Indirect werkende mechanismen:

- Ontwerp en structuur van de organisatie
- Systemen en procedures
- Vormgeving van gebouwen en interieur
- Verhalen en mythen
- Formele vastlegging van beginselverklaringen



Mathi Bouts:

Achter de schermen (in de achterstraatjes) leeft de werkelijkheid van alle dag, niet de mooi opgepoetste gerestaureerde façades geven die werkelijk weer.

Peter Scott Morgan

Expliciete vs impliciete regels

Gedrag wordt gestuurd door

- Geschreven regels,
 - Missie statement
 - Beleid
 - Procesbeschrijvingen
 - Et cetera
- En ongeschreven regels:
 - Hazenpaadjes
 - Stokpaardjes
 - En zo voort

Peter Scott Morgan

Voorbeelden

Geschreven:

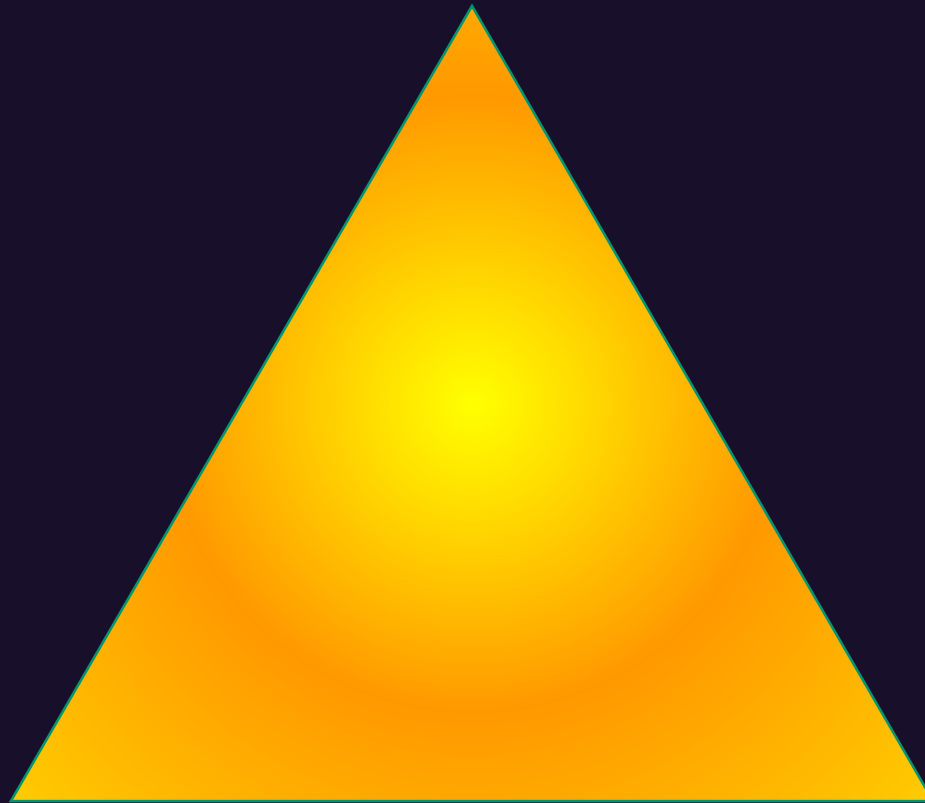
- Ervaring wordt beloond
- Beste prestaties → promotie
- Winst/verlies van eigen activiteit

Ongeschreven:

- Zoveel mogelijk switchen
- Laat geen mislukkingen zien
- Baken je terrein af en bescherm het

RvC, RvB en (C)OR

Tip!



WissemaGroup

Een goed gesprek over cultuur

Tip!

Johann



Age: 41
Corporate Sales for Siemens
Salzburg, Austria
Married, with a son and daughter
Proficiency: native German; decent Italian; nearly fluent in French;

STRATEGIE

"Traveling is my main goal in Europe on business."

Key Attributes:

- Travels all over Europe with Siemens equipment to buy
- Has built up a network and learn language.
- Likes to post photos of places he uses for business

Paul



Age: 26
IT Professional
Newark, NJ
Single
Lives in apartment
Proficiency: Native English; can get along in Spanish

Quote:

"I love dabbling in different languages, and I love to see new places and cultures."

Key Attributes:

- Loves to travel
- Enjoys language and culture
Watches foreign films
Not a master of any second language
Wants to attempt conversation in various languages

CULTUUR

- Enjoys language and culture programs for fun
- Watches foreign films

Emily



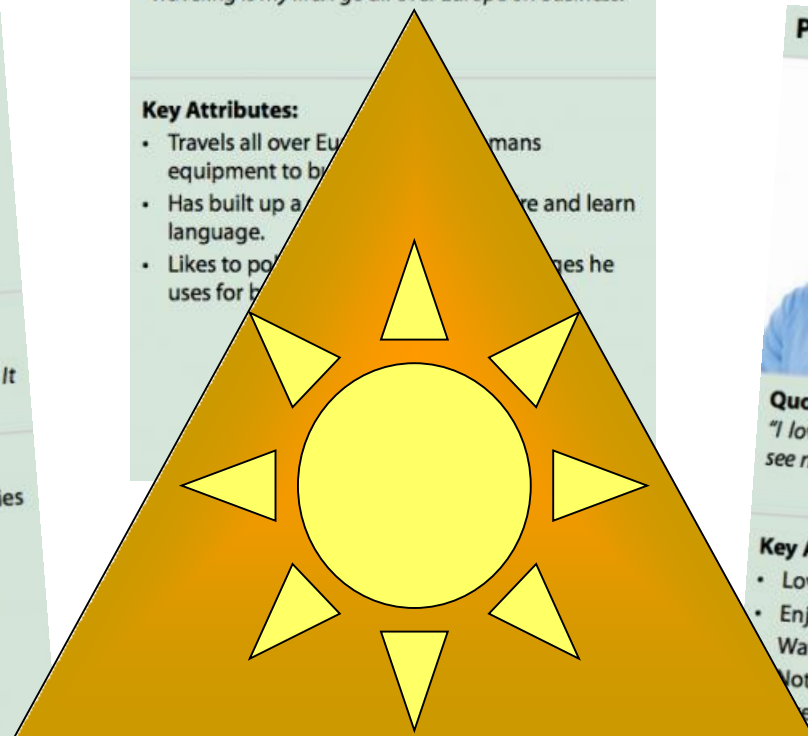
Age: 21
College student, Emory
Atlanta, GA
Single
Proficiency: Third year French in college; not fluent

Quote:
"I love French, but it is a struggle at times. I wish my reading comprehension and vocabulary were better. It would be cool to study abroad in France."

Key Attributes:

- Likes French; interested in French culture, movies
- Likes trying to read French literature
- Not naturally strong in language
- Has visited Paris; would like to do study abroad program in France

STRUCTUUR



Informatie over cultuur verzamelen

- Cultuurresultatenonderzoek
 - Klantentevredenheids-
onderzoek
 - Medewerkerstevreden-
heidsonderzoek
- Cultuur onderzoek:
 - Learning agility
 - Change Quotient
 - Ander -digitaal-
cultuuronderzoek

Informatie over cultuur verzamelen

- Prestatie indicatoren:
 - Klachten
 - Rapportages van customer care/web care
 - Verzuim
 - Ongevallen



Arthur Hol:

*Cultuur is lastig meetbaar, maar wel
'merkbaar' -in de zin van voelbaar.*

Tip!

Ga zelf op pad

Passend bij je rol, bestuur, OR of RvC:

- Organiseer lunchbijeenkomsten
- Creeer een netwerk van contactpersonen
- Bezoek vergaderingen
- Leg contact met de OR
- Word mystery guest

- Wees je eigen meetinstrument!

Cultuurverandering

- Cultuurverandering is niet een doel op zich
- Ieder
 - strategisch plan
 - implementatieplan
 - veranderplanverdient een cultuurparagraaf
- De aanpak van de verandering moet een voorbeeld zijn van de beoogde cultuur

A large, vibrant red abstract shape on the left side of the slide, resembling a stylized letter 'J' or a curved arrow pointing downwards.

Johan Bartels:

"Zo zijn onze manieren" is dan niet meer toereikend, en het is dan de kunst om het wenkend perspectief zichtbaar te maken.

Voorbeeld landelijke overheidsorganisatie

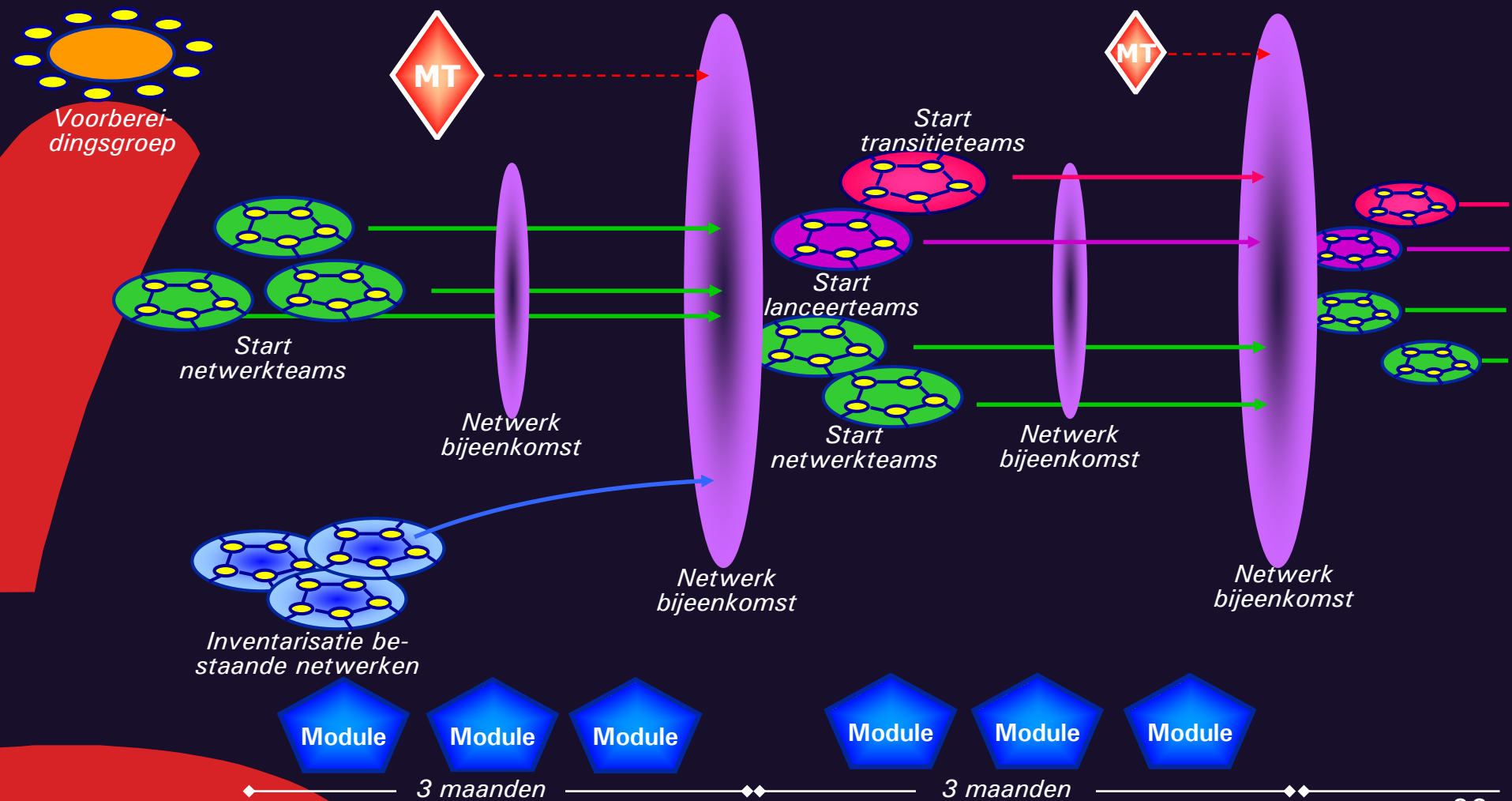
- Toenemende schaal onderzoeken vergt nieuwe samenwerkingsvormen in grote teams
- Kennis en ervaring worden binnen eigen kring gedeeld
- Op verschillende plekken worden dezelfde wielen uitgevonden
- Nieuwe middelen (technische, juridische) vinden traag verspreiding in de praktijk



Uitgangspunten van de aanpak

- Voortbouwen op bestaande kennisnetwerken
- Kennisdelen vergt *gedragsverandering*, bekrachtigd door management, beleid en systemen (bv beloningssysteem)
- Aansluiten bij de veranderingsbereidheid (drive) van medewerkers *EN* managementsturing vanuit strategisch perspectief
- Kennis delen *EN* huis op orde kennismanagement (*strategie, structuur, cultuur*)
- Fysiek *EN* virtueel
- Aanpak is voorbeeld van de gewenste eindsituatie
- De aanpak is -binnen grenzen- schaalbaar

Overzicht



Route voor de driehoek

Sessie 1:

Vanuit strategie de gewenste cultuur schetsen

Informatie verzamelen over de actuele cultuur

Sessie 2:

Informatie uitwisselen en gap vaststellen

Actieplan maken voor eigen bijdrage aan verandering

Sessie 3:

Actieplannen uitwisselen en aanscherpen

Actie!

Afsluiting

Hartelijk dank voor jullie aandacht

En wellicht tot ziens!



WissemaGroup

Louis Couperusplein 2

Postbus 85690, 2508 CJ 's-Gravenhage

T: +31-70-3559700 | E: office@wissemagroup.nl

WissemaGroup

