



LOUIS
LUIJTEN
is CIO van ASML
en CIO of the Year
van 2014.

CULTUURVERANDERING

In deze column heb ik eerder geschreven over cultuurverandering binnen ASML. Wat een klein jaar geleden nog vooral werk in uitvoering was, werpt inmiddels zichtbare resultaten af. Dat is ook nodig. In een tijd van snel veranderende technologieën en businessmodellen kun je niet meer varen op een vijfjarenplan dat je vervolgens sequentieel gaat uitvoeren. Alles draait om snelheid en wendbaarheid, maar die cultuur moet je je als organisatie wel eerst eigen maken.

Onze cultuurverandering is gebaseerd op een managementfilosofie die uitgaat van vakbekwame mensen die midden in de business staan, weten wat er speelt, en mandaat en ruimte hebben om te acteren; oftewel, 'fuhrung von vorne'. Dat gaat samen met zogeheten 'Atragstaktik': weten wat het uiteindelijk te bereiken doel is. De weg daarheen kan namelijk veelal op verschillende manieren. En als het linksom niet werkt, kan het mogelijk wel rechtsom. Een derde aspect is 'two-down, two-up'. Daarbij denk je niet alleen aan het belang en de doelen van jouw directe baas, maar ook aan de baas van de baas.

Speerpunten

Cultuurverandering klinkt abstract, maar vertaalt zich naar heel concreet gedrag. Cultuurverandering doorvoeren is veel meer dan op de zeepkist gaan staan en roepen dat het anders moet. Het vraagt ook om een gestructureerde en doelgerichte aanpak. Daartoe hebben we de als merknaam gedeponeerde SDC-methodiek geadopteerd, die staat voor *sustainable dynamic change*. Kernpunt van deze methodiek is het formeren van een 'sleutelgroep' van pakweg vijftien mensen zodat de door het managementteam be-

oogde veranderingen binnen de organisatie echt worden doorgevoerd. Succesvolle cultuurverandering moet uiteindelijk ook van onderaf in de organisatie plaatsvinden. De mensen in de sleutelgroep, feitelijk de beste mensen binnen de organisatie, krijgen daartoe eerst een twintigdaagse opleiding, waarbij ze getraind worden om interventies op gedrag te doen. We hebben als MT bijvoorbeeld het 'end-to-end' denken tot een van de speerpunten bestempeld in onze cultuurverandering. Bij het end-to-end denken gaat het bijvoorbeeld niet om 'persoonlijke taakjes', maar om de uiteindelijke resultaten voor het bedrijf als geheel. De sleutelgroep definieert daartoe eerst het gedrag dat hierbij hoort, en beoordeelt op basis van observaties of hetgeen gewenst is in de praktijk gebracht wordt. Indien nodig interveniëren ze en geven ze directe feedback op het gedrag van mensen en de teamdynamics.

Speerpunten

Hiermee zijn we inmiddels serieus op weg. Naast een betere performance heeft het ons het nodige geleerd. Onder meer dat het simpel is de organisatiestructuur te veranderen, dat het simpel is mensen te vervangen, en dat we goed zijn in het uitwerken van processen. Maar ook dat cultuurverandering echt iets is van de lange adem.

Daarnaast moet je over je eigen schaduw heen kunnen stappen, zelf doe je dingen namelijk ook niet altijd even goed. Zo heb ik tijdens MT-vergaderingen nogal eens de neiging ongeduldig te zijn en mensen niet uit te laten spreken. Dat probeer ik nu anders te doen. Je bent als CIO kennelijk nooit te oud of te *senior* om te leren.

