

CUISINE DE CULTURE

2001-2006

VIJFJARIG JUBILEUM FAZILI CONSULTING

ADVIESBUREAU VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING

EN CULTUURVERANDERING

---

Fazili Consulting, mei 2006

Auteur: drs. S. Fazili

Omslag, ontwerp en productie: Imprimo, Bussum

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaargemaakt worden door middel van druk, (foto)kopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder toestemming van Fazili Consulting.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Fazili Consulting.

Voor het bestellen van één of meer exemplaren van dit boek kunt u contact opnemen met Fazili Consulting.

Fazili Consulting  
Nieuweweg 109  
3765 GC te Soest

Telefoon: 035-5885005

E-mail : [info@faziliconsulting.nl](mailto:info@faziliconsulting.nl).

[www.faziliconsulting.nl](http://www.faziliconsulting.nl)

---

---

 INHOUDSOPGAVE

Entree .....	4
Vijf jaar Fazili Consulting.....	5
Het eigen restaurant.....	5
Gerechten en ingrediënten.....	7
De klanten .....	9
Kwaliteitssterren.....	12
Onze relaties met hun visie op cultuur en verandering .....	15
Creating a Euro-Mediterranean Region of Prosperity.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Verandering is van levensbelang .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Van onderhuids naar bovenhuids .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Een goed begin is het halve werk! .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Voice of Difference, promoting civil society in Serbia ....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Resultaten tellen, vooral bij cultuurverandering .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Over kop en staart .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Iedere verandering vraagt een nieuwe balans .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Cultuur en Sociale Identiteit.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Een dynamische cultuur in een continu veranderende wereld .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
De architectuur van cultuur .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Diner Fazili Consulting .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Jubileumrecepten.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Het team van Fazili Consulting.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

---

## ENTREE

‘Het kan [snel] verkeren’ zei Bredero al. Fazili Consulting viert in dit voorjaar haar eerste 5-jarig jubileum. Een periode die, zo terug blikkend, met name is gericht op het begeleiden en bedienen van klanten en tegelijkertijd het opbouwen van de eigen adviesorganisatie. De specialisatie van Fazili Consulting, organisatieontwikkeling en cultuurverandering, blijkt goed aan te slaan bij onze klanten. Vele bestuurders, directeuren en managers kauwen regelmatig of bijten hun tanden stuk op deze materie. Resultaten boeken met mensen in organisaties is immers niet alleen het leukste, maar ook het lastigste dat bestaat.

Wij zijn trots op Fazili Consulting en overtuigd dat wij iets bijzonders bieden. Niet in de zin van standaard menu’s en vaste recepten, maar op basis van een groot aantal ingrediënten. Met onze kennis en ervaring bereiden wij vervolgens de maaltijd op uw maat. Dit doen wij altijd met u samen. Omdat uw organisatie centraal staat en omdat wij u graag helpen en bedienen, in plaats van het beter te weten. Juist door deze intensieve samenwerking en door te blikken in andermans keuken, kom je natuurlijk vele verschillende ‘chef-koks’ tegen. Professionals die in de maatschappij hun sporen verdiend hebben met organisatieontwikkeling en cultuurverandering, met hun eigen achtergrond, stijl en inzichten. Vol trots presenteren wij u dan ook in dit jubileumboek een blik in de keuken van een aantal ‘chef-koks’. Proef van de verschillende cultuurrecepten en laat het u smaken!

Deze lustrumperiode is voor Fazili Consulting ontegenzeggelijk zakelijk succesvol geweest. Veel belangrijker is echter, dat deze eerste vijf jaar ons in persoonlijke zin hebben verrijkt. Ik wil dan ook u allen die dat mogelijk hebben gemaakt, van harte danken voor de plezierige samenwerking en het goede vertrouwen.

Shahram Fazili  
Soest, 12 mei 2006

---

## VIJF JAAR FAZILI CONSULTING

### HET EIGEN RESTAURANT

Nu alweer een vijfjarig jubileum; *time flies*. Hectiek en energie, dat is met name bijgebleven rond de start van het eigen adviesbureau: 'Fazili Consulting' in april 2001. De hectiek van honderdduizend dingen moeten regelen en tegelijkertijd de energie die dat oplevert. Formeel van start gegaan in april 2001 aan de Burgemeester Reigerstraat te Utrecht met een erg gezellige, drukbezochte openingsborrel. Maar aan die grote stap waren al meerdere stapjes vooraf gegaan.

Dat is het zwembad aan de Turkse Riviera onder de herfstzon waar de bedrijfsvoering en de berekeningen serieus vorm begonnen te krijgen en het ondernemersenthousiasme groeide. Dat is de stap aan de bar van het café-restaurant Het Wapen van Rijsenburg te Driebergen (op loopafstand van de toenmalige werkgever), waar het ondernemingsplan op drie bierviltjes aan mijn oud- en huidige collega Pieter van Nispen werd geschetst. Hij heeft vanaf het moment van deze bierviltjes het actief meedenken en helpen niet meer kunnen loslaten. En dat is, gewapend met een ondernemingsplan en met veel overtuigingszin, het korte maar positieve gesprek met de ABN-AMRO bank omtrent de benodigde middelen. En uiteraard zijn nog veel meer stappen gezet naar de opening van het 'restaurant' Fazili Consulting.

Het juiste gevoel is belangrijk als motor voor de grote stap naar zelfstandig ondernemerschap, maar die motor alleen is niet voldoende. Ga je als éénpitter aan de slag of richt je je op het oprichten van een eigen kantoor? En wat voor 'restaurant' denk je aan: een McDonalds, een eetcafé of een sterrenrestaurant? Welke gerechten wil je serveren? Wat zijn je belangrijkste *unique selling points*? Welk profiel wil je nastreven?

Maar eigenlijk waren deze vragen vrij snel beantwoord. Kiezen voor de specialiteit van organisatieontwikkeling & cultuurverandering. Cultuur als essentiële voorwaarde beschouwen voor het functioneren van elke organisatie. Streven naar A-kwaliteit tegen zeer redelijke tarieven. Met structurele oplossingen en concrete resultaten als doelstelling. Sterke aandacht voor persoonlijke service. Dienstbaarheid betonen naar klanten en respect hebben voor lokale waarheden, aardigheden en processen. Organisaties en mensen verder helpen door te begeleiden, te sparren of te confronteren. Vandaar onze slogan *Resultaten met mensen*.

### KWALITEIT VOOROP

Het uitgangspunt van kwaliteit stond en staat voorop. Dit leidde automatisch tot de gedachte van een kleiner advieskantoor in plaats van als zelfstandige aan de slag te gaan. Met een kleine groep van ervaren en volwassen adviseurs kun je problemen immers vanuit integraler perspectief bekijken dan in je eentje. Een meerwaarde voor zowel klanten als voor de eigen professionele ontwikkeling. Daarbij komt, dat in een klein maar hecht team het makkelijker en gezelliger 'professioneel lol trappen' is, zoals dat bij ons heet.....

Dit uitgangspunt van kwaliteit is verder doorgevoerd. De ingestelde Raad van Advies, in de personen van Bert Maat en Pat Kriellaars, biedt een uitermate professioneel en prettig persoonlijk klankbord voor het jonge bureau. Daarnaast evalueren wij elke afgeronde opdracht via de Barometer op maat. Wij hebben diverse themabijeenkomsten georganiseerd voor geïnteresseerde professionals (Van 'Humor als veranderingsinstrument' tot het

‘Cultuurmanagement en het Europees Waardeonderzoek’). Elke vier maanden komt onze nieuwsbrief *Infa* uit, met recensies van managementliteratuur, opdrachtbesprekingen en inhoudelijke artikelen. In 2005 hebben wij zelfstandig onderzoek gedaan naar de rol van de gemeentesecretaris als organisatie- en cultuurveranderaar, het boekje *Verandering via Visie* uitgebracht en een symposium georganiseerd. Begin 2006 hebben wij het volgende boek uitgebracht *Change: a Question of Culture*. We worden inmiddels door diverse universiteiten en hogescholen ingeschakeld. En de ideeën voor volgende uitgaven houden ons inmiddels weer druk bezig. Teveel hooi op de vork? Waarschijnlijk wel. Minderen? Liever niet. Beroepsenthousiasme? Absoluut!

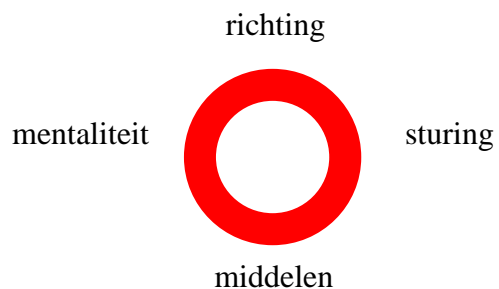
De echte kwaliteit zit natuurlijk in de omstandigheid dat zoveel mensen je ondersteunen en helpen als ondernemer in de dop. Het gunnen van opdrachten door bestaande relaties, die vaak meer dan alleen maar relaties of klanten zijn. Vroegere werkgevers die je kansen en mogelijkheden aanbieden. Vrienden die mee helpen sjouwen met kantoormeubilair, pc's en kantoorplanten. Ouders die zich ontfermen over de administratie. En de stille en steunende kracht van elke (beginnende) baas: het thuisfront. Onmisbaar en zeer waardevol.

Bij deze start van Fazili Consulting zijn veel berekeningen opgesteld, analyses gemaakt en is veel nagedacht. Maar uiteindelijk is de start van de onderneming en de koersbepaling ontstaan vanuit de buik: het gevoel om je eigen visie door te voeren en zelf iets te willen neerzetten. Dat gevoel is dan al gerijpt door jaren werkervaring bij een drietal organisatieadviesbureaus. Uiteraard neem je dan zaken mee waar je van leert, en uiteraard ontwikkel je dan een mening over zaken die voor je gevoel beter zouden kunnen en zouden moeten. De lol van het ondernemen, de charme van een klein bureau en een hecht team, het belang van een goede positionering en focus, en de dagelijkse bedrijfsvoering blijken dan essentiële instrumenten in onze keuken. Termen als ‘buik’ en ‘lol’ laten zich echter maar lastig vatten in modelmatige managementliteratuur.

#### BUIK EN VERSTAND VOOR OPTIMAAL FUNCTIONEREN

Deze koppeling van buik en verstand, van hart en ratio komt ook in ons model voor organisatieverandering naar voren:

Het model geeft vier centrale factoren voor organisatieverandering weer: *Richting*, *Sturing*, *Middelen* en *Mentaliteit*. Onder *Richting* verstaan wij de doelstelling, visie en missie, ofwel weten wat je wilt. *Sturing* is de effectiviteit van alle leidinggevenden om jezelf en de ander effectief te (laten) bewegen. *Middelen* omvatten beleid, organisatiestructuur, financiën, communicatie, werkomgeving, systemen en procedures; kortom alle instrumenten en capaciteiten. *Mentaliteit* is het netto resultaat van achterliggende waarden en normen, rituelen, bedrijfsfilosofieën, beleving en instelling van mensen.



Het Wiel van Verandering

In de visie van Fazili Consulting zijn dit *bewegingsfactoren*, zaken met een doorslaggevende invloed op het handelen en waarnemen van mensen. Dit betekent ook dat deze

---

bewegingsfactoren direct herkenbaar moeten zijn voor mensen. Fraaie missies die het management niet communiceert naar medewerkers of die weinig te maken lijken te hebben met het dagelijks werk vormen een voorbeeld van een verkeerde aanpak. Dat geldt ook voor de leidinggevende die inzet en servicegerichtheid predikt maar zelf lastig bereikbaar is of eerder naar huis gaat. Juist omdat mensen uiteindelijk zelf hun cultuur veranderen, moeten mensen die nieuwe cultuur met al hun zintuigen kunnen ervaren en beleven.

Deze bewegingsfactoren staan niet op zich maar zijn via de cirkel met elkaar verbonden. Een organisatie gaat pas ‘draaien’ als deze bewegingsfactoren helder en op elkaar afgestemd zijn. In dat geval ‘rolt’ het proces. In dit geval ervaren medewerkers een heldere en consistente lijn en zullen zij hun denken en waarnemen opnieuw kunnen richten. Als deze factoren onderling inconsistent zijn, zullen medewerkers verschillende doelstellingen ervaren, hun vertrouwen snel verliezen en weerstand tonen. De kracht van een geslaagd veranderingsproces ligt dan ook in de integrale aanpak van deze vier factoren.

Tevens maakt het Fazili Consulting model duidelijk, dat daadwerkelijke verandering ook een cultuurverandering is. De vier centrale bewegingsfactoren gaan over het denken van mensen, zijn inhoudelijk aan elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Een echte verandering houdt een verandering van denken in en is dus een cultuurverandering. Het gevolg is dat daadwerkelijke verandering ingrijpt in de gehele organisatie.

Op deze manier hebben wij ons eigen restaurant geopend met een duidelijk uithangbord. Klanten weten welke keuken zij kunnen verwachten. Wij serveren (samen!) kwaliteit maar belangrijker is dat onze klant volledig betrokken is. Als wij kunnen kiezen, staat de klant ook in de keuken.

## GERECHTEN EN INGREDIËNTEN

Bij het adviesrestaurant Fazili Consulting zien wij af van vaste menu’s en zelfs van vaste gerechten. Wij hebben geen standaard trainingen of *one size fits all* oplossingen. Dat is de consequentie van maatwerk en van het centraal stellen van de klant. Zo is elk coachingstraject weer anders, hebben cultuurveranderingstrajecten een totaal verschillende vorm en is geen *management development* programma hetzelfde. Wat wij wel bieden, is een groot aantal ingrediënten met daarbij de kennis en ervaring om steeds weer die maaltijd te bereiden die u nou net nodig heeft.

Dit maatwerk is essentieel voor het leveren van kwaliteit en behalen van resultaten. Natuurlijk is dat niet allemaal tot op decimalen achter de komma te meten. Vijf jaar als zelfstandige onderneming stelt ons echter wel in staat dat overtuigend aan te tonen. Dat aantonen bestaat niet uit onze verhalen maar uit de verhalen van klanten die steeds weer terugkomen. Ze komen terug omdat wij eerst en vooral gericht zijn op het helpen oplossen van problemen. Als Fazili Consulting dan geen vaste gerechten en menu’s kent, wat krijg je dan op tafel? Wat kun je bestellen?

### OP TAFEL EN AAN TAFEL

#### Organisatie Ontwikkeling & Cultuurverandering

Onderzoek en verbetering van organisatiecultuur, conflictoplossing, teambuilding, strategiebepaling en onze Medewerkers Tevredenheids Monitor.

#### Persoonlijke professionalisering

---

*Personal coaching* en psychologisch onderzoek.

☞ Management Development

Management (team) development programma's en leiderschapontwikkeling

☞ Professional Development

Programma's op het gebied van intercultureel management en communicatie, professionaliseringsprogramma's voor (inter)nationale managers, staf- en beleidsmedewerkers en diplomaten, en lezingen en conferenties over Europese integratie, veiligheidsvraagstukken en Midden- en Oost-Europa.

☞ Interim Change Management

Interim-management en managementondersteuning door tijdelijke management-professionals.

Naast de vraag wát je op tafel krijgt is minstens zo belangrijk de vraag wíe je aan tafel krijgt. Diensten bij Fazili Consulting zijn sterk aan de persoon gebonden en vallen daar in veel gevallen mee samen. De adviseur als product met in ieder geval de volgende productkenmerken (of zo u wilt: competenties): vakvolwassen, oplossingsgericht en dienstbaar. Daarnaast bespeuren sommige van onze klanten (lichte) vormen van eigenwijsheid, humor en kleurrijkheid. Wij zullen u dat niet kwalijk nemen ...

#### PARTNERSHIP MET DE KLANT

Op het moment dat u besluit 'restaurant' Fazili Consulting binnen te gaan, wacht u een verrassing. Natuurlijk ontvangen wij u met alle *égards* maar wij begeleiden u niet naar een tafel en we bieden u evenmin de menukaart aan. Wel bieden u dan ook een koksmuts aan en begeleiden u naar onze keuken. We vragen u om samen met ons te koken omdat we anders niets kunnen maken waaraan u behoefte heeft. Dit samen koken heeft een belangrijke reden. Als buitenstaander kunnen wij processen herkennen en onze kennis en ervaring inbrengen. In een beperkt aantal gevallen geldt ook nog: 'vreemde ogen dwingen'. In alle gevallen zal een verandering echter pas beklijven als deze gedragen wordt door de organisatie als geheel, als de verandering werkelijk een intern iets is geworden. Dus geen *take-over* maar partnership als principe. Zakelijk effectief en persoonlijk betrokken.

Verandering begint vaak met noodzaak en met de gebruikelijke weerstand tegen verandering maar moet om succes te hebben eindigen in een wens tot verandering. Die omslag van noodzaak naar wens maakt de kern uit van het veranderingsproces en vormt tevens de kern van onze bijdrage. Door samen te koken komen organisatie- en persoonlijke ontwikkeling samen. Werken aan een organisatie betekent zo werken aan individuen, of beter: individuen begeleiden bij werken aan zichzelf. Uiteindelijk zorgt u dan ook voor uw eigen veranderingsresultaten. Het hele proces draait immers om het behalen van resultaten met mensen.

#### VERANDERING IN DE BREDE PRAKTIJK

Welke vorm heeft verandering dan? Hoe werkt dat in de praktijk?

Een paar jaar geleden werden wij benaderd door een gemeente van 18.000 inwoners met ongeveer 120 medewerkers. De gemeentesecretaris zei dat te weinig vanuit een herkenbare en consistente visie gewerkt werd. Burgers klaagden over de matige service en bereikbaarheid, het management was onvoldoende in staat om een nieuwe strategie te ontwikkelen en door te

---

voeren. Medewerkers raakten onzeker en gedemotiveerd en conflicten ontstonden tussen afdelingen. Kortom: de negatieve cultuur moest doorbroken worden.

Wij hebben gezamenlijk met een groepje enthousiaste medewerkers een groot aantal klanten, burgers en medewerkers geïnterviewd. De resultaten hiervan werden, via een interactief rollenspel, in de raadzaal met iedereen doorgesproken. Hierdoor ontstond energie en draagvlak om de ambtelijke cultuur te verbeteren naar meer klantgerichtheid. Diverse verbeterteams werden ingesteld, gemengd samengesteld om het leren van elkaar en de samenwerking te vergroten. Medewerkers ontwikkelden praktische oplossingen voor de knelpunten die waren genoemd. Dit varieerde van het instellen van klantenteams via het inrichten van één loket voor burgers tot het sneller beantwoorden van brieven en bezwaren. Ook maakten zij een creatieve film over hoe zij de veranderingen ervoeren. Tegelijkertijd werden de managers individueel gecoacht en volgden gezamenlijk een ontwikkelingsprogramma. Dit ondersteunde hen om effectiever als leidinggevende te sturen en te coachen. Al deze begeleiding wierp zijn vruchten af. De leidinggevendenden zijn tegenwoordig beter in staat hun mensen te motiveren en bij te sturen. Medewerkers spreken elkaar meer aan en werken beter samen. Burgers reageren positief op de verbeterde service.

In dit soort traject nemen de adviseurs van Fazili Consulting verschillende rollen in: coach, managementtrainer, procesbegeleider en adviseur. Het doel blijft echter steeds gelijk: mensen ondersteunen in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling en de organisatie ondersteunen in het concretiseren en bereiken van haar doelen.

Dat geldt ook over de grenzen, zoals voor een traject dat wij in Servië hebben mogen uitvoeren voor Pax Christi. De landen op de Balkan hebben te kampen met de verwerking van de oorlogen in de jaren negentig en het realiseren van aanpassingen om op termijn lid te kunnen worden van de Europese Unie. *Voice of Difference*, een actieve vrouwengroep heeft als doel om de positie van vrouwen te verbeteren. Zij ervaren echter ook dat de regering van Servië maar moeilijk kan omgaan met belangen / lobbyorganisaties. *Voice of Difference* organiseerde daarom in opdracht van Pax Christi voor een aantal van deze organisaties een training lobbyen om de eigen effectiviteit in die omstandigheden te vergroten. Fazili Consulting heeft eerst met de twee genoemde organisaties de vorm en inhoud van deze training opgezet en vervolgens in een weekend de eerste bijeenkomst verzorgd. Hierbij bleek hoe zee lobbyen nog een negatieve klank heeft in Belgrado! In Nederland is deze informele manier van beïnvloeding van besluitvorming al jaren een gewone manieren van doen, al noemen wij het niet altijd lobbyen.

Soortgelijke trajecten hebben wij voor vele organisaties uitgevoerd. Van klein maar fijn (Lokaal Welzijn Woerden) via bekend (Commissie Pavem / 'Maxima') tot groter (gemeente Amsterdam); van nationaal (KLPD, Humanitas) tot internationaal (Universiteit van Malta). Allen verschillend qua organisatie, allen professioneel actief met organisatie- en cultuurverandering, allen gericht op concrete resultaten. Voor ons bijzonder uitdagend om nu en in de toekomst mee samen te werken.

## DE KLANTEN

Klanten, onze gasten, zijn in meerdere opzichten belangrijk. Zonder klanten geen dienstverlening en partnership. Zonder klanten geen professionele feedback en plezier. Zonder klanten is Fazili Consulting niet meer dan een dure hobby of een failliete boel. Dat besef was duidelijk aanwezig bij de oprichting van Fazili Consulting en staat nog steeds

---

scherp op ons netvlies. In zakelijk opzicht is het noodzaak om te voldoen aan de vraag en de behoeften van onze klanten. In persoonlijk opzicht is het voor ons steeds weer erg bevredigend als je opdrachten worden gegund omdat ze jou willen als adviseur en jou positief waarderen. Die waardering is erg belangrijk, omdat het vaak lastig onderscheid maken is tussen de dienst of het product enerzijds en de persoon van de adviseur anderzijds.

In vijf jaar Fazili Consulting kom je veel mensen tegen en leer je velen beter kennen. Het eerste jaar van Fazili Consulting was hier overigens amper tijd voor. Voor de gemeente Amsterdam mochten wij op diverse manieren ondersteuning bieden en werd bijna dagelijks van rol gewisseld: van interim-management via coach tot procesbegeleider, conflictoplosser en weer terug naar adviseur. Onze klanten verschillen behoorlijk: van kleine welzijnsorganisatie tot middelgroot productiebedrijf, van (bijna) kleinste gemeente tot grootste gemeente, van ministerie tot universiteit, van MKB tot internationale maatschappelijke organisaties.

Kijken we naar de typen organisaties, dan zien we een grote variatie die betrekking heeft op alledrie de velden van organisaties: bedrijfsleven, overheid en het maatschappelijk middenveld (non-profit of *civil society*). Deze variatie laat tegelijkertijd zien, dat cultuur en organisatieverandering voor elke organisatie op alle markten en bij alle organisaties een belangrijk, zo niet cruciaal onderwerp is.

#### ACHTERGROND KLANTEN

Als we een slag geven aan de caleidoscoop van opdrachtgevende organisaties dan ontstaat een nieuw beeld, dat van de personen van de opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn in de meest gevallen directeuren, bestuurders, managers of projectleiders. Allemaal gericht op daadwerkelijke verbetering en ontwikkeling. Allemaal professionals die de waarde van organisatorische en persoonlijke ontwikkeling kennen. Allemaal enthousiastelingen op hun vakgebied; gedreven mensen met de behoefte hun positieve stempel op de organisatie te drukken. Volwassen persoonlijkheden die veranderingsprocessen vaak aan den lijve hebben meegemaakt. Gewend aan het opereren in onzekere situaties, complexe krachtenvelden en druk wat betreft tijd, geld en omgeving. Maar de grootste druk vloeit vaak voort uit hun zelf opgelegde eisen, die hoog liggen.

Zij waarderen het persoonlijk contact en de resultaatgerichtheid van Fazili Consulting. Geen grijze muizen maar bovengemiddelde *personalities* met uitgesproken eigen opvattingen, een eigen visie, stijl en attitude. Dat is plezierig samenwerken en geeft energie. Dat deze eigenheid en wijsheid soms samenklonteren tot 'eigen-wijzigheid' spreekt ons aan en herkennen wij overigens ook bij onszelf. We zijn dan ook blij dat onze opdrachtgevers ons accepteren!

Dit persoonlijke contact vormt voor ons een zeer belangrijke basis en motiveert ons in het samenwerken met klanten. Relaties worden lange termijn relaties, klanten worden trouwe kennissen en soms meer. Het willen helpen, interesse in het wel en wee en het plezier van samenwerken vinden wij erg belangrijk. Dat wordt ook zo gewaardeerd en krijgen wij ook terug te horen. Wij beschouwen ons niet als verkopers maar hebben juist vaak het gevoel 'zomaar gevraagd' te worden voor ondersteuning. Acquireren zien wij eerder als een zaak van je werk voor klanten goed doen en goede service bieden. Ook bij tijd en wijle een onderzoek doen, een boek schrijven of een themabijeenkomst organiseren. En uiteraard zorgen dat je voldoende zichtbaar bent, alhoewel wij de 'klein maar fijn' - gedachte behoorlijk koesteren.

---

## VRAGEN VAN KLANTEN

De diversiteit aan organisaties, klanten en vraagstukken is groot. Elke organisatie heeft immers haar eigen achtergrond en cultuur opgebouwd. Toch lijken in essentie veel vragen op elkaar:

- ☞ Kun je ons helpen met het ontwikkelen van de cultuur van onze gemeente naar meer klantgerichtheid, zowel intern als naar de burgers?
- ☞ De samenwerking tussen de verschillende internationale afdelingen loopt stroef doordat men anders denkt. Kun je ons helpen met een intercultureel programma?
- ☞ De sfeer en onderlinge samenwerking op onze afdeling is verslechterd. Het loopt nu niet goed; kun je mij als afdelingshoofd ondersteunen in het oplossen hiervan?
- ☞ Mijn leidinggevende geeft onvoldoende leiding en wil zich hierop versterken; mag hij jou bellen voor een kennismakingsafspraak voor coaching?
- ☞ Wij willen een analyse hebben van onze organisatiecultuur voor de juiste invulling en draagvlak voor ons verbetertraject 'Keizer Klant'.

Alhoewel de thematiek vaak overeenkomsten vertoont, verschillen mensen (gelukkig!) in de manier waarop zij vragen aan Fazili Consulting stellen.

Van: Ik wil graag via het laten opstellen door medewerkers van procesbeschrijvingen het klantgericht denken binnen onze afdeling versterken.

Tot: Ik word helemaal gek van deze inrichting! Je moet mij helpen!

Hier zit enig verschil in qua beleving en nuance ...

Een ander aspect bij vragen van klanten betreft de resultaatgerichtheid van Fazili Consulting. Als klanten vragen: Kun je een training ontwikkelen voor lobbyen en beleidsontwikkeling voor diplomaten uit Indonesië?, is onze reactie: Hartstikke leuk, maar waarom eigenlijk? Wat is het probleem of de vraag? En vormt deze training daarvoor de juiste oplossing? Het liefste werken wij namelijk aan structurele, en niet aan tijdelijke of aan cosmetische oplossingen. Het daadwerkelijke gesprek met de klant en het verder analyseren van de problematiek vormen de basis voor ons werk. Soms confronterend voor de klant, maar altijd verhelderend.

## ONZE RELATIES

Als organisatieadviseur kom je de meest interessante en soms ook onverwachte mensen tegen. De ene dag vind je jezelf terug in een eetcafé met een geïnteresseerde uitgever. De andere dag loop je een weekend met drie managers door het Luxemburgse land. Of naar een taxi te zoeken op Malta als je trainingsgroep allang vertrokken is. Van boze vuilnismannen tot bedaren trachten te brengen tot foto's schieten in Artis met vrolijke vrouwen. Bijpraten met een coachingsklant onder het genot van een broodje shoarma en een biertje (met veel knoflooksaus). En ondertussen bijna vergeten dat 's avonds nog gesprekken volgen met bezorgde leden van een patiëntenraad. Indonesische en Midden- en Oost-Europese diplomaten spreken op trainingsdagen en top-50 mensen op hun vakgebied spreken. Bijzonder boeiend om al deze diversiteit te ontmoeten en te leren kennen. Vaak optredend als ambassadeur voor Fazili Consulting, zonder dat wij dit weten. Het continu ontmoeten van verschillende meningen, achtergronden en culturen scherpt je eigen gedachtegang en houding en zorgt voor verdere groei.

---

En natuurlijk hebben wij ook onze ‘interne’ relaties. Wij kunnen en willen niet alles zelf doen. Financiële administratie en boekhouding? De nachtmerrie van elke ondernemer, dus direct uitbesteden! Automatisering interessant? Ach, zolang alles het maar doet.....uitbestede dus aan Cursor, echte professionals. Drukwerk, nieuwsbrief, logo's et cetera? Belangrijk, maar laat het echte werk maar aan de mensen van Imprimo over die daar echt verstand van hebben. Boekhouding en belastingen? U raadt het al ....

Wat wij echter zeer belangrijk vinden, is dat onze klanten goed bediend worden. Vandaar dat wij, behoorlijk uniek in deze branche, de aparte functie van klant manager hebben in de persoon van Renata Quick (die haar naam eer aandoet).

Tot slot moeten we ook met nadruk het ‘thuisfront’ noemen: onze partners die ongetwijfeld wel eens moe worden van ons enthousiast gepionier. Dat betekent wel eens dat we op het laatste moment toch maar besluiten om niet thuis te komen eten omdat we weer een gelegenheid zien de huiskamertafel te verwisselen voor een restauranttafel; of dat we de kinderen niet op tijd ophalen bij de crèche of zondags nog even ... Een zeer aantrekkelijk vak maar de balans tussen werk en privé is iets waar wij soms een adviseur voor mogen aantrekken.

## KWALITEITSSTERREN

Fazili Consulting wil kwaliteit leveren en ‘klein maar fijn’ zijn op het specialisme organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Onze klanten beoordelen ons ‘restaurant’ als eerste en kennen zo mogelijk één of meer sterren toe. Om dit alles mogelijk te maken, moet het restaurant niet alleen kwaliteit leveren maar ook voortdurend streven naar verdere verbetering. Maar wat houdt dat nu concreet in? Waar wil het restaurant over een paar jaar staan? En wat merkt de klant daarvan?

Allereerst is de vraag wat kwaliteit nu eigenlijk is, waardoor kwaliteit wordt bepaald. Dat zweeft tussen de tastbare waardering van de klant enerzijds en de eigen uitgangspunten en eigen identiteit anderzijds. Als de klant tevreden is, zijn wij dan automatisch ook tevreden? Zeker niet altijd, vrezen wij, omdat het altijd wel beter kan. In veel gevallen zijn wij bij de kwaliteitsbewaking onze eigen moeilijkste klanten. Dit vormt vaak reden voor intern overleg, en - zoals een pioniersclub betaamt - lang niet altijd op reguliere tijdstippen of op kantoor. De overlegtafel kan ook een eettafel zijn – waarom dacht u anders dat we zo dol op de metafoor van restaurant zijn? Dit alles kost natuurlijk veel tijd, toont een grote variëteit aan opvattingen en leidt ook niet altijd tot overeenstemming. Eén uitgangspunt komt echter in de kwaliteitsdiscussie steeds weer terug. Niet wij zeggen wat wij goed kunnen, maar wij laten zien wat wij kunnen en de klant mag zeggen of dat goed is.

## KWALITEIT CONCREET ZICHTBAAR

Waaruit blijkt dan onze kwaliteit? Dat is allereerst het sterk bovengemiddelde percentage klanten dat bij ons terugkomt met nieuwe vraagstukken. Een berekening over de afgelopen vijf jaar leert, dat meer dan 80% ons vaker heeft ingeschakeld. Veel trouwe klanten dus en veel dankbaarheid van onze kant.

Onder deze klanten bevinden zich kennisintensieve organisaties als *universiteiten, hogescholen en organisatieadviesbureaus* die ons waarderen voor onze vakinhoudelijke kennis.

---

Wat wij letterlijk kunnen laten zien is het onderzoeksboekje *Verandering via Visie* (2005) naar de rol van de gemeentesecretaris als organisatie- en cultuurveranderaar. Daarnaast kunnen wij ons volgende boek laten zien *Change: a Question of Culture* (2006) naar de achterliggende aspecten van cultuur met praktische voorbeelden ter verbetering. Wij publiceren daarnaast elk jaar in onze nieuwsbrief de *Infra* de (tot op heden positieve) resultaten van de *Barometer*, de opdrachtbeoordelingen zoals door klanten ingevuld. In diezelfde *Infra* is elke keer een recensie te lezen van een actueel managementboek om bij te blijven en ontwikkelingen te volgen. Daarnaast leest u vaak verslagen van onze *thema- en intervisiebijeenkomsten* waar u zich voor kunt inschrijven. En via de *website* kunt u letterlijk onze referenties lezen. Wij zijn trots op de variëteit van klanten die wij mochten ondersteunen. Klanten die de adviesmarkt goed kennen, weten wat zij willen en bewust voor Fazili Consulting hebben gekozen.

Natuurlijk zijn wij trots op deze tastbare bewijzen van kwaliteit maar ze zijn niet meer dan een begin. Zoals de spreuk 'De weg is de herberg' ons vertelt, ligt de kracht van kwaliteit niet in het behaalde resultaat maar in het continue streven naar verdere verbetering.

#### KWALITEIT VAN BINNEN

Geheel volgens de managementliteratuur boeken zijn na vijf jaar pionieren, ook bij Fazili Consulting sporen van structuur aan te treffen. En natuurlijk heeft dit veel irritaties en klein leed veroorzaakt.

Wij noemen voorbeelden als het niet kunnen vinden van zeer belangrijke documenten op het moment suprême, aangezien het digitale archief nog niet op orde was. Toch maar 's nachts vele pagina's overtuiken. Ook kunnen wij de omslag (half) van de financiële administratie van methodiek schoenendoos naar methodiek plakboek vermelden. Nog steeds overigens komen bonnetjes boven water van maanden, soms jaren gelden. De keren dat pc's zijn vastgelopen (en in één geval half ontplofte), printers niet meer printten en kopieermachines niet meer kopieerden houden wij inmiddels niet meer bij. Pionierscharme; laten wij het daarop maar houden.

#### IN DE STERREN NAAR DE TOEKOMST KIJKEN

Wij zijn ambitieus genoeg om luchtkastelen te bouwen, maar realistisch genoeg om te zorgen dat de praktijk van alledag zo goed mogelijk loopt. Als specialist op het vakgebied organisatieontwikkeling en cultuurverandering (diverse bureaus doen dat ook, maar zeer weinigen doen dat uitsluitend) streven wij naar de culinaire ster. Een adviesbureau waar klanten duidelijk voorop staan. De groei willen wij gestaag maar beperkt houden om het gewenste persoonlijke contact te behouden. Ouderwets degelijk, maar frontrunner wat betreft de nieuwste stand der zaken. En beseffen dat instrumenten en vakontwikkeling van groot belang zijn maar dat de persoon van adviseur en de samenwerking met de klant onze belangrijkste succesfactoren zijn.

Die droom, dat luchtkasteel bestaat uit het veroveren van een min of meer exclusief recht op ons eigen hoekje, de *niche* van organisatieontwikkeling en cultuurverandering. We kunnen wel zeggen dat echte organisatieontwikkeling (echt in de zin van beklijvend en leidend tot een daadwerkelijke verandering) een cultuurverandering vergt in de zin van een andere manier

---

van denken, maar herkennen onze klanten dat? Zijn wij het bureau waar de voorkeur naar uitgaat als dit onderwerp ter sprake komt bij een organisatie?

Wij kunnen daar veel over zeggen, maar dat is slechts zeer ten dele aan ons. De klanten bepalen onze kwaliteit en proeven aan de kwaliteiten en gerechten van het restaurant. Wij hopen en nemen aan dat onze gerechten tot nu toe hebben gesmaakt. Graag nodigen wij u voor volgende keren bij ons uit om samen te koken, te proeven en het gerecht te laten smaken. Bon appetit!

---

## ONZE RELATIES MET HUN VISIE OP CULTUUR EN VERANDERING

De vakgebieden organisatieontwikkeling en cultuurverandering laten een brede waaier aan opvattingen zien. Deze variatie vindt u terug in zowel de literatuur als de dagelijkse adviespraktijk. Onze klanten, vaak eindverantwoordelijk voor hun organisatie, weten doorgaans goed wat zij willen en tonen hun eigen stijl. Niet voor niets dient goed advieswerk passend en maatwerk te zijn. *One best way* oplossingen bestaan dan ook niet maar zijn altijd een samenspel van adviseur en klant op basis van respect en partnership. Vandaar dat wij u niet enkel de visie van Fazili Consulting willen voorschotelen, maar ook willen laten proeven van de verschillende gerechten van een aantal goede relaties van Fazili Consulting.

Twaalf professionals die in de maatschappij hun sporen meer dan verdiend hebben, tonen u hun eigen achtergrond, stijl en inzichten over cultuur en verandering. Hun wijsheid en ervaring maken hen tot echte ‘chef-koks’ in hun eigen cultuurkeuken. De diversiteit in stijl en opvattingen is groot, en daarom des te interessanter voor de veranderingsprofessional. Hun bijdragen variëren van nationaal tot internationaal, van methodisch tot organisch, van wetenschappelijk tot praktijk georiënteerd. Maar de rode lijnen zijn ook duidelijk te herkennen: het enthousiasme over het vakgebied cultuur en verandering, het gevoel voor mensen en de eigen visie en persoonlijke stijl. Dit alles leidt tot een boeiende rijkdom aan inzichten en ervaringen en blik in meerdere keukens. U treft - in alfabetische volgorde – de volgende schrijvers en artikelen aan.

- ☞ Stephen Calleya shows the importance of developing the independent state of mind for the Mediterranean people in order to improve their standard of living.
- ☞ Gerrit Kleijheeg laat u de veranderingsprocessen zien binnen gemeenten en de dieper liggende processen en emoties die daarbij een levensbelangrijke rol spelen.
- ☞ Marbé Klijn geeft u een blik in de keuken van de professionele interim-manager binnen de jeugdhulpverlening en de menselijke, organisatorische en veranderingsprocessen die daar spelen.
- ☞ Pat Kriellaars laat u zien hoe belangrijk het is om eerst stil te staan bij zaken en situaties alvorens verder te kunnen gaan met het veranderen van de cultuur.
- ☞ Marija Lukic shows the consequences of conflicting values and principles in Serbia while promoting the activities and main thoughts of *Voice of Difference*, a feminist activist organisation.
- ☞ Bert Maat toont u een blik in de advieskeuken middels een praktisch cultuurveranderingstraject bij een woningbouwcorporatie.
- ☞ Jos Maessen vertelt als directeur en als veranderingsmanager over *early adapters, riders* en *draggers* en hoe strategisch met deze groepen om te gaan om het veranderingsproces te laten slagen.
- ☞ Brigida Meyer-Catz toont u de processen als onder meer directeur, bestuurder en voorvechtster van emancipatieprocessen en neemt u mee in het sprookje van Nanzi en Shi-Maria.
- ☞ Simone Moloughney vertelt u het belang van taal en communicatie bij processen van cultuurveranderingen die zij als directeur heeft geleid.
- ☞ Theo Schellekens vertelt u over zijn ervaringen binnen de Angelsaksische en Rijnlandse cultuur en legt verbindingen tussen zijn vakgebieden marketing en management.
- ☞ Franc Weerwind neemt u, vanuit het perspectief van burgemeester, gemeentesecretaris en ‘architect’ mee in de wereld van het bouwen van het huis van cultuur.

---

Wij zijn deze chef-koks zeer dankbaar voor hun waardevolle bijdragen en hopen dat u geniet van deze verschillende cultuurrecepten. Laat het u smaken!

Dit betreft een deel uit het boek 'Cuisine de Culture'. Heeft u belangstelling voor de complete uitgave, neem contact op met Henriëtte Klein – officemanager (klein@faziliconsulting.nl).