

Leiders in cultuurverandering

STICHTING MANAGEMENT STUDIES

De eerste uitgave van dit boek en het onderzoek dat eraan ten grondslag ligt, is gefinancierd door Stichting Management Studies (VNO-NCW). Het onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksteam van Sioo, Interuniversitair centrum voor organisatie- en verandkunde. De onderzoeksleiding was in handen van Jaap Boonstra, voormalig rector van Sioo en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business school in Barcelona.

Bij het verrichten van het wetenschappelijke praktijkonderzoek werd het onderzoeksteam namens Stichting Management Studies toentertijd begeleid door een begeleidingscommissie, waarin zitting hadden:

- Luc de Baets, directeur HR Ahold Europe (voorzitter)
- Paul de la Chambre, voorzitter Raad van Bestuur Stichting Zorgverlening 's Heeren Loo
- Hans Dijkman, directeur HR Philips Nederland
- Barbera van Dijkum, secretaris Stichting Management Studies
- Tom Haak, corporate director Human Resources Arcadis
- Gerrit Kreffer, strategisch kennisadviseur Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Sieto de Leeuw, directeur Sociale en Juridische Zaken Randstad Groep Nederland
- Paul de Man, directeur Endemol Nederland
- Jeannine Peek, algemeen directeur Content en Unique Nederland
- Ingrid Thijssen, directeur NS Reizigers
- Annemarie van Velsen, plv. diensthoofd Concerndienst Informatievoorziening KLDP

Per 1 november 2012 is Nicolaas Weeda algemeen secretaris van Stichting Management Studies. Voor meer informatie zie www.managementstudies.nl

Medewerking van de leden van de begeleidingscommissie en van het bestuur van Stichting Management Studies aan de totstandkoming van dit boek houdt niet automatisch in dat zij het met de inhoud eens zijn. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud.

Dit boek is opgedragen aan alle initiatiefnemers, professionals en leiders die willen bijdragen aan de maatschappelijke betekenis van organisaties en initiatief nemen om duurzame veranderingen te realiseren.

Leiders in cultuurverandering

Een praktische gids voor strategische en
culturele veranderingen in organisaties

Jaap Boonstra

Deze studie is eerder financieel mogelijk gemaakt en begeleid door de
Stichting Management Studies (VNO-NCW) te 's-Gravenhage.

2014 Van Gorcum


Stichting Management Studies
gelieerd aan VNO-NCW

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5233 7

ISBN ebook 978 90 232 5234 4

eerste druk 2010

tweede druk 2011

derde, herziene druk 2014

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Grafische verzorging: Imago Mediabuilers, Amersfoort

Uitgave en druk: Koninklijke Van Gorcum, Assen

INHOUD

Ten geleide	XIII
Voorwoord	XV
Wat maakt dit boek bijzonder?	XV
Cultuur, leiderschap en verandering.....	XV
Opbouw van het boek	XVI
Leeswijzer.....	XVII
Dankwoord	XVII
Executive summary	XIX
Strategic and cultural changes in organizations.....	XIX
Stories and inspirations to guide cultural changes.....	XIX
Cultural change is about ideas and identities more than about behavioral change.....	XX
Cultural change needs deliberate change strategies and ongoing strategic conversations.....	XXI
Leaders in cultural change set an example and create meaning.....	XXI
Choosing meaningful and interactive interventions for cultural change.....	XXII
Specific trajectories for strategic and cultural change in organizations.....	XXIII
Successful cultural change and leadership.....	XXIV
Further exploration and reading.....	XXIV
Deel 1 Cultuurverandering in organisaties	1
Essentie van dit deel.....	1
Opbouw van dit deel.....	1
Hoofdstuk 1 Perspectieven op organisatiecultuur	3
Ontwikkelingen in het denken over organisatiecultuur.....	3
Cultuur als de identiteit van de organisatie.....	8
Cultuur als bron van conflict en vernieuwing.....	12
Cultuur als leerproces.....	14
Cultuur als waardencreatie voor klanten.....	17
Cultuur en zijnswaarde.....	20
Hoofdstuk 2 Redenen voor strategische en culturele verandering	25
Overleven in crisistijd.....	25
Versterken van legitimiteit.....	26
Internationaal expanderen.....	27
Kwalificeren voor de toekomst.....	28

Vernieuwen van bedrijfsprocessen	29
Benutten van variëteit.....	30
Innovatiekracht versterken.....	31
Maximaliseren van klantwaarde.....	33
Aanleidingen voor cultuurverandering: een overzicht.....	34
Hoofdstuk 3 Conclusies cultuurverandering in organisaties	39
Noem het geen cultuurverandering	39
Weten waarvoor je staat en gaat.....	39
Spelen met urgentie en ambitie.....	40
Samenwerken in baanbrekende innovaties.....	40
Diepgaand veranderen van strategie en cultuur.....	40
Vernieuwen van bedrijfsprocessen	41
Balanceren tussen identiteit en vernieuwing.....	41
Veranderen begint met stilstaan	41
Het onbespreekbare bespreekbaar maken.....	42
Spelen met verschil.....	42
Routes voor strategische en culturele verandering.....	42
Deel 2 Veranderen van organisatiecultuur	43
Essentie van dit deel.....	43
Opbouw van dit deel.....	43
Hoofdstuk 4 Energie voor een verandering genereren	45
Crisis benutten.....	45
Druk van buiten aangrijpen.....	47
Problemen benoemen.....	49
Krenking en schaamte gebruiken.....	50
Hoofdstuk 5 Visie formuleren	53
Visie verbeelden.....	53
Ambities articuleren.....	55
Missie formuleren.....	56
Veranderniveau inschatten.....	58
Hoofdstuk 6 Verbondenheid creëren	61
Erin gaan staan.....	61
Verkleinen van afstand	62
Leidende coalitie bouwen.....	64
Betrokkenheid organiseren.....	66
Hoofdstuk 7 Klant centraal stellen	69
Klantproces centraal stellen.....	69
Bedrijfsprocessen vereenvoudigen.....	70
Horizontale synergie realiseren.....	72

Hoofdstuk 8	<i>Vernieuwen van onderaf en bovenaf</i>	75
	Vernieuwen van onderaf	75
	Vernieuwen van bovenaf	77
	Spelers wisselen	78
Hoofdstuk 9	<i>Spelen met ritme en ruimte</i>	81
	Spelen met tijd en ritme	81
	Reflecteren en leren	82
	Creëren van rust en ruimte	85
	Richting geven en ruimte bieden	86
Hoofdstuk 10	<i>Conclusies veranderen van organisatiecultuur</i>	89
	Zes principes voor succesvolle verandering	89
	Geen beste manier van veranderen	89
	Niet elke veranderingsstrategie is effectief	90
	Weloverwogen kiezen van veranderingsstrategie	93
	Vitale coalities vormen	94
	Veranderen op eigen kracht	94
Deel 3	Leiding nemen in verandering	97
	Essentie van dit deel	97
	Opbouw van dit deel	98
Hoofdstuk 11	<i>Authentiek leiderschap</i>	99
	Bewust van omgeving	99
	Weten wat er speelt	101
	Bewust van anderen en zichzelf	102
	Voorbeeld geven	104
Hoofdstuk 12	<i>Transformationeel leiderschap</i>	107
	Visie op de toekomst formuleren	107
	Kernwaarden expliciteren	109
	Vitale coalities vormen	111
	Buitenwereld binnenhalen	113
	Samenspel organiseren	115
	Tegenspel regelen	116
Hoofdstuk 13	<i>Betekenisvol leiderschap</i>	119
	Leidende rol nemen en betekenis geven	119
	Doorpakken om verschil te maken	121
	Richting en ruimte geven	122
	Verhalen vertellen	124

Hoofdstuk 14	<i>Waarderend Leiderschap</i>	129
	Kracht benutten	129
	Waarderen van verschil	132
	Bouwen aan vertrouwen	134
	Fair proces	135
Hoofdstuk 15	<i>Lerend leiderschap</i>	139
	Experimenteren en leren	139
	Resultaten zichtbaar maken	141
	Leren van fouten	142
	Ervaringen delen	144
Hoofdstuk 16	<i>Conclusies leiding nemen in verandering</i>	147
	Leiders en initiatiefnemers	147
	Richting en ruimte geven	147
	Effectieve leiderschapsstijlen voor verandering	148
	Transformationeel leiderschap	148
	Betekenisvol leiderschap	150
	Authentiek leiderschap	150
	Cultuurverandering en cultuurontwikkeling	150
	Strategische en culturele verandering	153
Deel 4	Interventies voor diepgaande verandering	155
	Essentie van dit deel	155
	Opbouw van dit deel	155
Hoofdstuk 17	<i>Machtsinterventies</i>	157
	Zeggen waar het op staat	157
	Grenzen benoemen	159
	Spelers wisselen	160
	Nieuwe mensen aantrekken	161
	Belonen van gedrag	163
Hoofdstuk 18	<i>Structurele en instrumentele interventies</i>	165
	Ingrijpen in structuur en technologie	165
	Inrichten van nieuwe werkprocessen	167
	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	168
	Kweekvijver voor jong talent opbouwen	170
	Risicokapitaal verstrekken	171
	Beloningssystemen wijzigen	172
	Monitorsystemen inrichten	173
	Onbetwistbare feiten presenteren	175
	Gedagsregels formuleren	176
	Gedagsverandering programmeren	177

Hoofdstuk 19	<i>Betekenisvolle interventies</i>	181
	Kernwaarden verbeelden	181
	Symbolen gebruiken	182
	Artefacten benutten	183
	Toekomst verbeelden	184
	Verhalen vertellen	185
	Veelzijdig communiceren	188
	Casus adopteren	189
	Vakkennis waarderen	191
	Nieuwe taal introduceren	192
Hoofdstuk 20	<i>Conflictinterventies</i>	195
	Verschillen waarderen	195
	Belemmeringen bespreekbaar maken	196
	Beeldenstorm initiëren	197
	Conflicten reguleren	199
	Conflicten mediëren	200
	Heilige huisjes afbreken	202
	Prikkelende humor inzetten	203
Hoofdstuk 21	<i>Interactieve interventies</i>	205
	Elkaar leren kennen als gelijken	205
	Aandacht voor actie en emotie	207
	Teams ontwikkelen en innovatiekracht benutten	208
	Cultuurverschillen overbruggen	210
	Management mobiliseren	212
	Toekomstconferenties initiëren	213
	Zoekconferenties organiseren	214
	Investeren in medezeggenschap	217
	Waarderend verkennen	218
	Waarderen en leren	219
	Monitorsystemen inrichten	220
	Netwerken mobiliseren	222
Hoofdstuk 22	<i>Leerinterventies</i>	225
	Leerprocessen inrichten	225
	Leiderschap ontwikkelen	227
	Werkateliers aanbieden	228
	Kennisgemeenschappen vormen	230
	Leerkringen activeren	231
	Twinning aangaan	232
	Leerervaringen verzilveren	233
	Successen delen	234

Hoofdstuk 23	<i>Conclusies interventies voor diepgaande verandering</i>	237
	Interventies bij succesvolle verandering	237
	Interactieve interventies om diepgaand te veranderen	237
	Betekenisvolle interventies om richting te geven.....	237
	Structurele interventies om werkpraktijken te wijzigen.....	238
	Leerinterventies voor doorlopende verandering.....	238
	Conflictinterventies om spanning te benutten.....	239
	Machtsinterventies om ruimte te maken.....	239
	Combineren van interventies	239
	Interventies en veranderaanpak.....	240
	Effectiviteit van interventies.....	241
	Kiezen van een interventiemix.....	242
Deel 5	Succesvol werken aan verandering	245
	Essentie van dit deel.....	245
	Opbouw van dit deel.....	245
Hoofdstuk 24	<i>Routes voor verandering</i>	247
	Routes voor strategische en culturele veranderingen	247
	Overleven in crisistijd	249
	Legitimiteit versterken.....	251
	Internationaal expanderen.....	253
	Kwalificeren voor de toekomst.....	255
	Bedrijfsprocessen vernieuwen.....	257
	Variëteit benutten.....	258
	Innovatiekracht versterken.....	260
	Klantwaarde maximaliseren.....	261
	Inspireren tot verandering	263
Hoofdstuk 25	<i>Essenties voor succesvolle verandering</i>	265
	Cultuurverandering en strategische vernieuwing	265
	Succesfactoren voor diepgaande verandering.....	266
	Leiding nemen in verandering	268
	Interactie en betekenisgeving.....	269
	Succesvol werken aan strategische en culturele vernieuwing.....	271
Literatuur	273
Register	279
Stichting Management Studies	289
	Verwachte publicaties	289
	Gepubliceerd onderzoek.....	290

TEN GELEIDE

“Er is een cultuurverandering nodig.” Hoe vaak wordt dat niet in of over een bedrijf of organisatie gezegd? Bijvoorbeeld als het roer om moet vanwege een crisissituatie; of als de samenwerking na een internationale fusie maar niet van de grond wil komen; of als de toekomst van een organisatie afhangt van meer klantgerichtheid en innovatief gedrag. Zonder cultuurverandering geen succesvolle strategische verandering.

Maar cultuurverandering is moeilijk. In de praktijk worden de doelen vaak niet bereikt of verzandt een cultuurveranderingsproces in onduidelijke en niet-gerichte gedragsveranderingprogramma's. Hoe moet een organisatie een cultuurverandering dan wel aanpakken; welke instrumenten werken wel?

In 2010 verscheen de eerste druk van *Leiders in Cultuurverandering* van Jaap Boonstra. In dit boek hebben Jaap Boonstra en een team van onderzoekers van Sioo in opdracht van ons onderzoek verricht bij negentien Nederlandse bedrijven en organisaties die recentelijk succesvol een belangrijke strategische verandering hebben doorgemaakt. Het boek was uitermate succesvol en actueel, zodanig dat nu besloten is om een herziening van het boek uit te geven, met aanvullende cases die inspelen op de steeds veranderende actualiteit. Ook zijn diverse suggesties van lezers meegenomen in deze nieuwe druk.

Dat cultuurverandering geen doel op zich is maar in dienst staat van de strategie van de onderneming, lijkt een open deur. Maar dat dit betekent dat een voortdurende dialoog met alle betrokkenen nodig is over de rol van de bedrijfscultuur bij het bereiken van de strategische verandering, is een consequentie die niet overal wordt toegepast. Samen praten over de waarde van de onderneming, over wat de onderneming wil betekenen voor klanten en maatschappij, biedt de meeste kansen op succesvolle cultuur- en strategische verandering.

Een andere interessante uitkomst van het onderzoek is dat leiderschap in cultuurverandering niet is voorbehouden aan de top van een onderneming. In de beschreven cases zien we ook voorbeelden van belangrijke cultuurveranderingen die zijn ingezet en worden gedragen door managers op lagere niveaus, professionals of werknemers op de werkvloer die vinden dat zaken verkeerd gaan of die zich in hun professionele eer voelen aangetast. Succesvol leiderschap in cultuurverandering hangt samen met gedrevenheid en visie op de toekomst en niet met de formele positie in de onderneming.

Nooit eerder werden, op zoek naar succesfactoren voor cultuurverandering, zulke duidelijke verbanden gelegd tussen aanleiding/doel, veranderstrategie, leiderschapsstijl en interventie-instrumenten. Dankzij de bereidheid van de negentien bedrijven en organisaties om de onderzoekers in hun keuken te laten kijken, konden Boonstra en zijn team over zoveel informatie beschikken dat ze

een achttal routes voor cultuurverandering konden formuleren. Routes die, startend bij een bepaalde aanleiding of doel van de verandering, aangeven welke veranderstrategie, leiderschapsstijl en cultuurinterventies de kans op succes vergroten.

De eerste uitgave van dit boek verscheen in 2010. Wegens grote belangstelling was binnen een jaar een herdruk nodig. De context waarin ondernemingen en organisaties opereren verandert zo snel dat een nieuwe visie op cultuurverandering gewenst was; een visie waarin de nadruk ligt op verbindingen met strategie en businessmodel. Bovendien is de scope verbreed en zijn meer ervaringen opgenomen van internationale ondernemingen. Deze herziene editie van het boek van Jaap Boonstra biedt ons die nieuwe en meer internationale invalshoek.

Ik beveel het u van harte aan.

Jacqueline Rijdsijk
voorzitter Stichting Management Studies
Januari 2014

VOORWOORD

Cultuurverandering is één van de meest genoemde en ook één van de moeilijkste wegen om strategische en organisatorische veranderingen in organisaties te bewerkstelligen. Een oorzaak voor de moeizame verandering ligt deels in de weerbarstigheid van de heersende waarden en normen in organisaties. Voor medewerkers leidt cultuurverandering dikwijls tot onzekerheid. Leidinggevendenden hebben vaak moeite met cultuurveranderingen omdat ze zelf de cultuur mede hebben vormgegeven. Andere oorzaken voor het falen en slagen van cultuurveranderingen zijn te vinden in de rol van leiders, de veranderaanpak en de gebruikte interventies. Dit boek biedt voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan strategische en culturele veranderingen in organisaties.

WAT MAAKT DIT BOEK BIJZONDER?

Dit boek is gebaseerd op negentien diepgaande studies in organisaties die werken aan hun organisatiecultuur om strategische vernieuwing te realiseren. De ervaringen van mensen in deze organisaties zijn leidend in de tekst. In het boek zijn talloze voorbeelden opgenomen hoe leiders in cultuurverandering succes boeken. Een overzicht van veranderstrategieën biedt praktische inzichten voor het kiezen van een passende aanpak voor het versterken of veranderen van de organisatiecultuur in de eigen organisatie. Het boek bevat een rijkdom aan interventies die concrete handvatten bieden om de cultuur van een organisatie te veranderen. De kritische succesfactoren en randvoorwaarden die in het boek zijn opgenomen, dragen bij aan het succesvol handelen van leiders in cultuurverandering. De voorbeelden en verhalen in dit boek zijn een bron van inspiratie om zelf initiatief te nemen in veranderingsprocessen.

CULTUUR, LEIDERSCHAP EN VERANDERING

Cultuur, leiderschap en verandering zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leiders spelen een rol in het vormen en veranderen van een organisatiecultuur en in de veranderaanpak en de interventies om een verandering te bewerkstelligen. Een organisatiecultuur wordt beschouwd als de opvattingen, waarden en normen die het gedrag van mensen in organisaties richting geven. Het gaat dan om basisveronderstellingen, onderliggende waarden en ingesleten gedragspatronen. De cultuur raakt aan de identiteit en de zijnswaarde van organisaties en aan de vraag waar de organisatie voor staat en gaat. Cultuurverandering wordt gezien als een doorlopend proces waarin basisassumpties worden onderzocht, waarden worden overgedragen en nieuwe betekenissen worden gevormd. Leiders in verandering richten zich dan op identiteitsvorming, zingeving en verandering. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering kiezen voor een zorgvuldig ingericht en stapsgewijs veranderproces waarin strategie, structuur, systemen en cultuur evenwichtig aandacht krijgen.

Leiders in cultuurverandering zijn niet alleen topmanagers en bestuurders. Het initiatief voor verandering kan ook liggen bij leidinggevenden, professionals en medewerkers. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor strategische en culturele vernieuwing. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn mischien juist daarom succesvol.

OPBOUW VAN HET BOEK

Dit boek bestaat uit vijf delen.

Deel 1 bevat een beschrijving van perspectieven op organisatiecultuur. In dit deel belicht ik verschillende manieren om naar de cultuur van organisaties te kijken. Deze meervoudige bril helpt leiders om te kiezen hoe ze willen werken aan hun eigen organisatiecultuur. Ik ontmasker de mythe dat de cultuur van organisaties een ongrijpbaar verschijnsel is. Uit de aanleidingen voor strategische en culturele veranderingen in de negentien bestudeerde organisaties blijkt dat een crisissituatie geen noodzakelijke voorwaarde is voor diepgaande verandering, zoals vaak wordt beweerd. Een toekomstambitie is dat wel.

Deel 2 biedt inzicht in de aanpak voor cultuurverandering in organisaties. Ik geef antwoord op de vraag welke aanpak leiders kiezen om succesvol te zijn in cultuurverandering. Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer komt het er weer op aan om een veranderaanpak te kiezen die past bij het bedrijf en de situatie waarin het bedrijf verkeert. In het deel worden zes basisprincipes beschreven voor succesvolle cultuurverandering en twintig ingrediënten die helpen om tot een weloverwogen veranderaanpak te komen.

Deel 3 gaat over leiders die het initiatief nemen om een cultuurverandering te realiseren in hun organisatie. Ik beschrijf waar deze initiatiefnemers aandacht aan besteden, waarmee ze rekening houden, hoe ze betekenis geven aan gebeurtenissen en hoe ze interacties op gang brengen om de cultuur van een organisatie te veranderen. Dit deel biedt een overzicht van hedendaags leiderschap waarin waardecreatie voor klanten en sturing op waarden de basis zijn. De illustraties in dit deel zijn een bron van inspiratie.

Deel 4 bevat concrete interventies voor verandering. Ik presenteer allerlei ideeën en handreikingen om cultuurveranderingen vorm te geven of om een vastgelopen cultuurtraject weer vlot te trekken. Het overzicht van interventies maakt het mogelijk om zelf een afweging te maken welke interventies bruikbaar zijn in een specifiek verandertraject. De rijkdom aan interventies vergroot de kans op succes bij culturele en strategische veranderingen in organisaties.

Deel 5 bevat de conclusies van dit onderzoek naar succesvolle verandering in organisaties. Ik beschrijf acht aanleidingen en meerdere routes voor strategische en culturele verandering van organisaties. Deze routes helpen om een eigen route te kiezen voor diepgaande en duurzame veranderingen in de eigen organisatie. In het slothoofdstuk kijk ik terug op de onderzoeksvragen en beschrijf ik de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

LEESWIJZER

Er zijn meerdere manieren om dit boek te bestuderen. Om snel een overzicht te krijgen van de inhoud is het mogelijk om de inleidingen en conclusies van de afzonderlijke delen te lezen aangevuld met de laatste twee hoofdstukken. Om meegenomen te worden in het verhaal en de samenhang te zien tussen veranderstrategieën, leiderschapsgedrag en interventies, is aan te raden om het boek van voor naar achter te lezen. Aan de hand van de paragraafindeling kan dit boek ook thematisch bestudeerd worden. Om met praktische tips aan de slag te gaan is het handig om de boxen te lezen aan het einde van elke paragraaf. Het is ook mogelijk om in de bijlage te kijken welke paragrafen voorbeelden bevatten van specifieke bedrijven en zo globaal het verhaal van een bedrijf te volgen. De volledige verhalen over cultuurverandering in de onderzochte bedrijven zijn te vinden op www.jaapboonstra.nl.

DANKWOORD

Veel mensen hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Mijn dank gaat allereerst uit naar al die mensen in de bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt en zo openhartig zijn geweest over het veranderen van organisatieculturen. Hun ervaringen en inzichten vormen de grondslag voor dit boek.

De leden van het onderzoeksteam hebben met precisie en toewijding de studies binnen de bedrijven uitgevoerd, inzichten teruggekoppeld naar de gesprekspartners en prachtige verhalen geschreven over de veranderingen in specifieke organisaties. De samenwerking in het onderzoeksteam was een stimulans om met elkaar dit avontuur aan te gaan en tot een goed einde te brengen.

De leden van de begeleidingscommissie van Stichting Management Studies ben ik veel dank verschuldigd. Ze zijn uitermate behulpzaam geweest bij het regelen van toegang tot de bedrijven, het bespreken van de tussentijdse resultaten en het schrijven van dit boek. De uitdagende en stimulerende gedachtewisselingen tijdens de bijeenkomsten over het onderzoek zijn uitermate waardevol geweest.

Het onderzoek is gedaan en het boek is geschreven. Nu is het aan u om met de inzichten uit dit boek aan de slag te gaan. Ik wens u veel succes toe met de initiatieven die u neemt om de strategie en cultuur van uw organisatie te versterken en te veranderen.

Jaap Boonstra
Amsterdam/Barcelona, zomer 2013

EXECUTIVE SUMMARY

STRATEGIC AND CULTURAL CHANGES IN ORGANIZATIONS

This book deals with strategic and cultural changes within organizations and the importance of leaders in these changes. Change can be something driven from within companies. It can also be the need to adjust to external pressures in a changing environment. Organizational culture is related to the identity of an organization and reflects the values and purposes of an organization. These values and purposes play an important role in shaping the future of an organization. Successful cultural change is intertwined with strategic change. This book presents strategies and interventions for strategic and cultural change in organizations, which deal with the following questions:

- What are we to do when our organization is confronted by a financial crisis or when the legitimacy of our organization is questioned by society?
- How are we to make a success of international collaboration aimed to improve the market position of our company?
- What initiatives are possible to prepare our organization for the future and build a valuable business?
- How should we organize our professional services in a way that they contribute to business processes and customer needs?
- What are creative ways to use diversity and conflict in our organization productively?
- How can we strengthen creativity in our organization and stimulate breakthrough innovation with business partners?
- What initiatives can we take to create profound change in our organization and improve customer value continuously?
- How do we realize transformational change and what may be our role in this?

STORIES AND INSPIRATIONS TO GUIDE CULTURAL CHANGES

This book offers inspiration, practical advice and suggestions for realizing cultural changes within organizations, and a way to effectively combine and organize diverse insights for strategic and cultural change. It provides orientation for people who want to travel to the rough and broader terrain of cultural changes in organizations. Inspirational stories and practical insight into successful organizations are combined with conceptual perspectives and descriptions of useful change strategies and sensible interventions. In this book you will find stories and learning experiences from organizations successful in strategic and cultural change. Learn from the successful international collaboration of KLM and Air France and the international expansion of the engineering

company Arcadis. Discover how Ahold, Philips and KPN overcame a crisis and qualified themselves for the future. Understand how temporary staffing agencies of USG People survive in a competitive market by continuously focusing on customer value. Read about Rabobank and how they used internet technology to redefine themselves to customer needs as the core of their financial services. Let yourself be inspired by the stories of Dutch Railways and the Dutch Immigration Services and how they improved their services and increased customer satisfaction. Read about youth care and health care institutions and how they succeed in realizing a customer centered approach. Share the learning experiences of an Amsterdam Police force and discover how they invest in diversity to create a trusted police force in a multicultural society. Read the stories of the Ministry of the Interior and the City of Amsterdam and how they have prepared for the future in an environment of turbulence and change.

CULTURAL CHANGE IS ABOUT IDEAS AND IDENTITIES MORE THAN ABOUT BEHAVIORAL CHANGE

Part I of this book offers an overview of different perspectives on cultural change in organizations. This comprehensive perspective is helpful in taking a wider perspective on strategic and cultural changes in your organization. Cultural change is no longer perceived as a planned or programmed effort to change the behavior of employees and managers within the organization. Companies that are successful in cultural change do not even use the words ‘cultural change’, and they refrain from programmed behavioral change. They focus on the identity of the organization, the basic assumptions and the business idea. Cultural change is no aim in itself; it is focused on realizing the business idea and delivering customer value. The business idea as a new perspective on organizational culture is illustrated in figure 1.

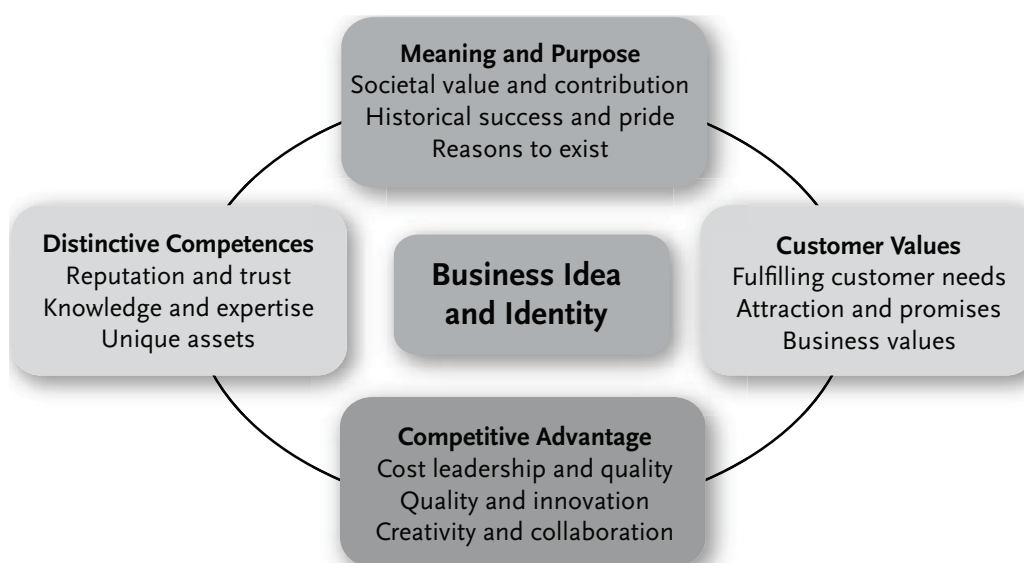


Figure 1 Business idea.

Change initiators bring people together with inspirational vision, developing the central business idea and moving their organization to meet the future. They appreciate the past and qualify their organization for the future.

CULTURAL CHANGE NEEDS DELIBERATE CHANGE STRATEGIES AND ONGOING STRATEGIC CONVERSATIONS

Part II of this book shows how to initiate and guide cultural change in organizations. It offers many examples of how organizations are successful in their change strategy. There is no one best way to change an organization. This part helps you to choose the right change strategy, to think through the way forward, and to keep thinking as you move. Successful cultural change requires seeing beyond the current range of vision. Strategic conversations are helpful for interpreting the present and developing scenarios for the future, using story lines and imagination. Leaders in cultural change refrain from top-down planned change approaches. Cultural change is an interactive process for making sense. Leaders in cultural change mainly choose a continuous change strategy. They involve people on all levels in the organizations and invite customers to share their ideas for the future. A participatory approach is combined with an interactive approach. Leaders in change are not afraid to use their positions to express that which is unacceptable. By visioning the future and articulating non-values they guide the change process in a desired direction. Basic principles for cultural change strategies are:

- understanding and sharing the basis of an organization's success;
- focusing on customer value and value driven business processes;
- breaking out of the existing and restrictive frames of thinking using strategic conversations;
- bringing people together to imagine attractive futures and building future scenarios;
- forming a vital coalition that initiates and guides the change process;
- consciously balancing inspirational and interactive change strategies;
- monitoring the change process and adjusting aims and approaches when needed;
- playing with inspiration and direction, rest and rhythm, sense and space.

Changing step-by-step in a conscious and continuous way is most successful for cultural change in organizations.

LEADERS IN CULTURAL CHANGE SET AN EXAMPLE AND CREATE MEANING

Part III articulates the role of leadership in profound changes. Leaders in cultural change are initiators who create meaning and set the pace. They question existing patterns and open up new perspectives. They invite people to build

vital coalitions and initiate change. There are different types of change. Only top management can create a new corporate strategy, but other people in the organization can take the initiative in articulating the need for change or pointing out possibilities for innovation. Cultural changes are not always driven by top executives. Individuals in every role or position can take initiatives for cultural change. It is not unusual that professionals take initiatives for change because they feel their professional pride has been injured, or that employees set the pace due to a sincere feeling that things can and should be done differently. Significant cultural change cannot possibly be done when it is driven by only a handful of people at the top of an organization. Values are only guiding values when they are chosen voluntarily. In cultural change an organization builds its capacity for doing things in a new way. Cultural change is connected to the strategy, the structure and the systems of an organization as well as with existing patterns of collaboration and the values, aspirations and behavior of people within the organization. Cultural change is not possible without personal transformation. Part III also explores what leaders do, which of them are successful at cultural change in organizations, and how they work with the forces that shape change. The examples and insights are based on the behavior of leaders in the nineteen case studies on cultural change. The transformational leaders in these organizations are sensitive to values in our society and aware of changes in the environment of the organization. They know what is going on in the organization and have a highly developed social antenna. They have a profound degree of self-knowledge and are able to contain their own ego. Leaders in cultural change bring meaning to unexpected events and unclear situations. They take the lead in crises, form a leading coalition to solve problems and envision future perspectives. They are explicit about what is important for the organization, what they value and also about that which they do not want to happen. They interact and invite others to participate in change. They share perspectives, set borders, build trust, and give space to others to experiment and appreciate initiatives that contribute to success.

CHOOSING MEANINGFUL AND INTERACTIVE INTERVENTIONS FOR CULTURAL CHANGE

Part IV presents a practical methodology by describing almost fifty interventions to nurture and sustain ongoing cultural changes throughout the organization. Deep changes in the way people think, what they believe, how they see the world and how they behave require a dedicated mix of interventions that fits the context of the organization and the purpose of the change process. In crisis situations top management articulates problems, makes sense of the situation, gives direction and formulates principles that guide the change process. Without crises or immediate threats, and in situations where organizations want to qualify for the future, the most widely used set of interventions are interactive interventions that stimulate people to question existing patterns

and underlying values. Interactive interventions are used to build common ground, envision the future and take action. Structural interventions used to change organizational structures and technological systems turn out to be useful in realizing changes in coordination, patterns of collaboration and work practices. New work practices guide changes regarding how things are done and stimulate dialogue about existing patterns and underlying assumptions. Sometimes leaders in cultural change use power and conflict to create energy for renewal. These interventions are usually used to make a breakthrough in existing and destructive patterns, to create space for innovation and to relieve emotional tensions. Interventions based on power are used sparingly and the structural and power interventions are always used in combination with interventions that create interaction, meaning and engagement.

SPECIFIC TRAJECTORIES FOR STRATEGIC AND CULTURAL CHANGE IN ORGANIZATIONS

Part V contains conclusions and reflections on successful cultural change in organizations and throws light on the importance of leaders in these changes. There is no one best way to realize cultural change in organizations. Eight specific drivers for cultural change might be distinguished and together they create different trajectories. Every trajectory needs a deliberate change approach with a thoughtful leadership style and a methodological set of interventions. The trajectories are reflected in figure 2.

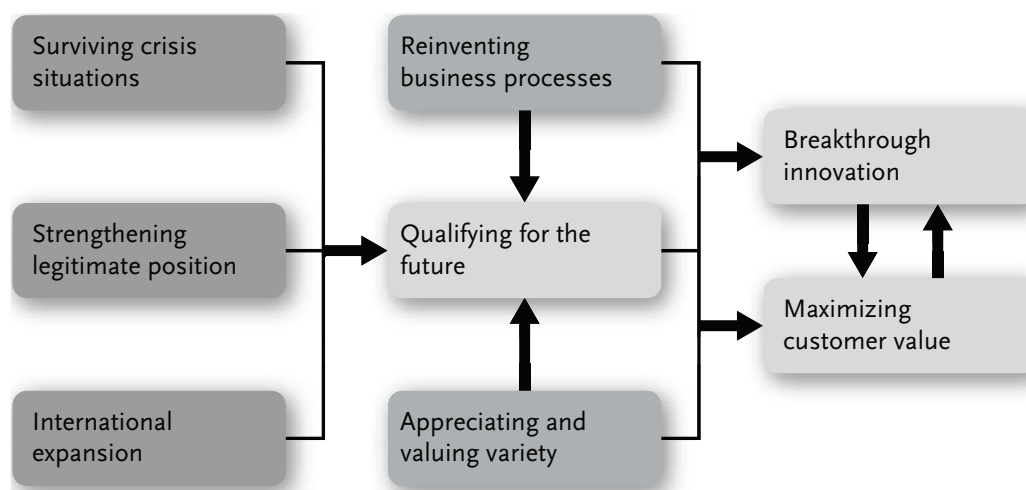


Figure 2 Drivers and trajectories for strategic and cultural change in organizations.

The challenges inherent in the trajectories for change, tax our collective abilities to deal with them. They require people who take initiative and guide strategic and cultural change in an organization. The ambition to create a desirable future is more important in creating cultural change than a sense of urgency. The busi-

ness idea of an organization faces strategic and cultural changes and this challenges the mental models and forces behind its current and future success. An articulated business idea is embedded in the language of organizations. It is connected to the identity of the organization and it strengthens the way things are usually done in the organization. Cultural change focuses on basic assumptions and the identity of the organization. It challenges patterns of collaboration and the way things are done there. Cultural changes in organizations broaden the scope for realizing transformational change and create customer value.

SUCCESSFUL CULTURAL CHANGE AND LEADERSHIP

The concluding chapter presents a comprehensive overview of conditions and success factors related to the specific trajectories for strategic and cultural change. The most important factor for success is to consider the context and purpose of change and to choose your change approach and interventions deliberately. The most important actors for success are the people in the organization who take the lead independently of their role or formal position. These initiators have the courage to explore and discuss the existing situation, to articulate a desirable future, to build a vital coalition, take action and guide the change process. The general success factors for cultural change are:

- initiate profound change with a vital coalition which takes the lead;
- appreciate the successes of the past and value the strengths of the organization;
- create trust through dialogue with business partners, customers and employees;
- develop the business idea and envisioning a desirable future;
- balance between existing identity and breakthrough innovation;
- deliberate and discuss the change strategies and roles in the change process;
- engage management, employees and customers in the change process;
- invest in professional development and learning;
- monitor the change process continuously to adjust when necessary;
- visualize results and contributions to the business idea and share successes.

Other factors for successful cultural change depend specifically on the context of the organization and are connected with the drivers for change and the specific trajectories.

FURTHER EXPLORATION AND READING

The examples and concepts in this book are based on recent depth case studies and on proven and actual theoretical insights. This book offers a source of inspiration for leaders in strategic and cultural change in organizations. The change strategies and interventions presented may be used as a practical meth-

odology for cultural change. This book can be explored by reading the examples of successful organizations at the beginning of each paragraph. By focusing on Part II and V it may be used as an insightful guide to choosing a change strategy. The reflections on leadership in Part III may be helpful in choosing your own role in profound changes and inviting others to contribute in cultural change. Exploring Part IV as a reference book may be helpful if you consider using specific interventions. The practical insights in this book and the extended stories of successful organizations may help you and other people in your organization to be successful in strategic and cultural changes.

DEEL 1

CULTUURVERANDERING IN ORGANISATIES

INLEIDING

ESSENTIE VAN DIT DEEL

Dit eerste deel beschrijft hoe succesvolle bedrijven kijken naar hun organisatiecultuur en wat voor hen de aanleiding is om hun cultuur te veranderen. Veel bedrijven zien cultuur als de identiteit van hun organisatie. Deze kijk op cultuur is dertig jaar geleden ontwikkeld en nog steeds waardevol. Daarnaast zien bedrijven cultuur als een leerproces. Er is de laatste jaren ook aandacht gekomen voor culturele waarden als conflictbron in een organisatie. In dit nieuwe perspectief wordt conflict gezien als bron voor radicale vernieuwing. De cultuur van organisaties is onlosmakelijk verbonden met de strategie, de structuur en de systemen van de organisatie. Meer dan ooit staat de betekenis voor klanten centraal. Leaders die kiezen voor strategische en culturele veranderingen in organisaties kiezen voor een veranderingsproces waarin de waarden voor klanten, medewerkers en externe partners steeds duidelijker worden. In dit proces van waardecreatie en betekenisgeving spelen leiders een essentiële rol.

Dit deel is interessant, omdat verschillende manieren worden belicht om te kijken naar organisatiecultuur. Deze meervoudige kijk helpt leiders, managers en medewerkers om te kiezen hoe ze willen werken aan de eigen organisatiecultuur. Dit deel is ook interessant omdat het beschrijft hoe het denken over cultuurverandering in organisaties de afgelopen vijftig jaar is veranderd. Tot slot is dit deel de moeite waard omdat het acht aanleidingen voor cultuurverandering beschrijft die zijn aangetroffen in de negentien organisaties die meededen aan het onderzoek waarop dit boek is gebaseerd. Hieruit blijkt dat een crisissituatie geen voorwaarde is voor cultuurverandering, zoals vaak wordt beweerd.

OPBOUW VAN DIT DEEL

Hoofdstuk 1 beschrijft organisatiecultuur vanuit vijf perspectieven. Aan de orde komen cultuur als identiteit van de organisatie, als leerproces, als bron van conflict, als waardecreatie voor klanten en, als vijfde, cultuur als zijnswaarde van de organisatie. In hoofdstuk 2 beschrijf ik kort hoe in vijftig jaar tijd het denken over organisatiecultuur en cultuurverandering is veranderd. De meest recente opvatting is dat de organisatiecultuur onlosmakelijk is verbonden met alles waar een organisatie voor staat en gaat. In hoofdstuk 3 beschrijf ik acht

aanleidingen voor organisaties om aan de slag te gaan met hun organisatiecultuur. Deze acht aanleidingen zijn met elkaar verbonden en vormen samenhangende routes voor diepgaande veranderingen in organisaties. Het verhogen van klantwaarde is in alle succesvolle bedrijven gekoppeld aan cultuurverandering.

Dit eerste deel bevat een plaatsbepaling in bestaande theorieën over organisatiecultuur en zet een stap voorwaarts in het denken over het veranderen van organisatieculturen. De volgende delen gaan over het kiezen van een passende veranderaanpak, de rol van leiders in cultuurverandering en interventies voor cultuurverandering. Deze volgende delen bieden praktische handvatten om de cultuur van organisaties te veranderen.

HOOFDSTUK 1

PERSPECTIEVEN OP ORGANISATIECULTUUR

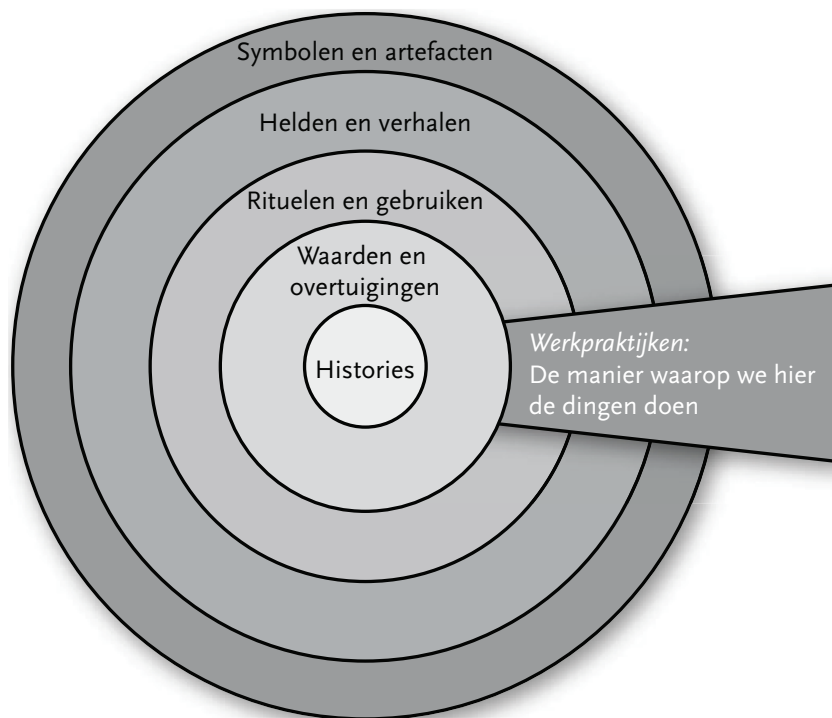
Met dit hoofdstuk leg ik de basis voor de volgende delen die ingaan op de vraag hoe leiders in organisaties werken aan succesvolle cultuurverandering. Het denken over organisatiecultuur is niet nieuw. Er zijn vier perioden te ontdekken in ons denken over organisatiecultuur. Na de ontdekking van de cultuur in organisaties wordt in de jaren zeventig van alles in het werk gesteld om de cultuur van organisaties in kaart te brengen en te begrijpen. Cultuur is dan een verschijnsel waarmee te verklaren valt hoe het komt dat organisaties lastig te veranderen zijn. In de jaren tachtig gaat het om de vraag hoe een manager de bedrijfscultuur kan benutten om concurrentievoordeel te behalen. De resultaten van dit streven zijn mager. Twintig jaar later ontstaat er binnen bedrijven nieuwe belangstelling voor organisatiecultuur. De vraag is nu hoe een leider kan bijdragen aan een cultuur die aansluit bij de missie en betekenis van de organisatie. Cultuur staat niet langer op zichzelf als apart verschijnsel en is ook geen instrument van het management. Cultuur is onlosmakelijk verbonden met alles waarvoor een organisatie staat en gaat. Daarmee komt cultuur in beeld als aandachtspunt voor leiders die hun bedrijf willen kwalificeren voor de toekomst.

ONTWIKKELINGEN IN HET DENKEN OVER ORGANISATIECULTUUR

De Duitse econoom en socioloog Max Weber¹ wilde het sociaal handelen in organisaties begrijpen. Al in 1920 stelt hij zich teweer tegen de willekeur en het machtsmisbruik die in die tijd gewoonte waren in fabrieken en kantoren. Tegenover deze misstanden formuleert hij drie kernwaarden: rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtvaardigheid. Hij stelt het traditionele handelen en ingesleten gewoonten aan de kaak en formuleert nieuwe waarden die leidend zouden moeten zijn. Deze nieuwe waarden vertaalt hij ook in concreet gedrag. Vooral de gedragsregels zijn bekend geworden en in latere tijd bekritiseerd. Er wordt meesmuilend over bureaucratie gesproken waarbij vaak wordt vergeten dat de gedragsregels zijn geformuleerd vanuit waarden in een tijd die uiterst onrechtvaardig was. Overigens is Weber ook de eerste die waarschuwt voor de schaduwzijde van ver doorgevoerde rationalisatie, omdat het mensen gevangen zou zetten in een ijzeren kooi van regels en controle. In dezelfde periode benadrukt Henri Fayol² het belang van eenheid van richting en 'esprit de corps'. In een organisatie moet iedereen zich richten op hetzelfde doel en een goede teamgeest is bevorderlijk voor harmonie en saamhorigheid, noodzakelijk om die doelen te bereiken. Ook Barnard³ benadrukt de onderneming als een coöperatief systeem. Hij schrijft als eerste over de organisatie als een persoonlijkheid waar-

mee werknemers zich kunnen identificeren. Barnard is zelf een ondernemer en een manager en hij tracht door gemeenschapszin de samenwerking tussen managers en werknemers te bevorderen en conflicten te voorkomen.

In de jaren vijftig van de vorige eeuw doet Elliot Jacques⁴ onderzoek naar organisaties als culturele eenheden. Hij laat zien dat waarden richting geven aan gedrag in organisaties en dat die waarden niet direct gerelateerd zijn aan het technische productieproces zelf. Hij maakt ook zichtbaar dat een sociaal systeem veranderingen kan weerstaan vanwege onbewuste angstpatronen en groepsdynamiek. In de jaren zestig presenteert Karl Weick⁵ zijn visie op organisaties waarin hij duidelijk maakt dat organisatiecultuur niet alleen bestaat uit een set materiële condities en gebeurtenissen die hij objectief in kaart kan brengen, maar juist is opgebouwd uit interacties waarin mensen betekenis geven aan gebeurtenissen. Hierdoor ontstaan werkelijkheidsbeelden die het gedrag richting geven. Vanaf de jaren tachtig krijgt de cultuur in organisaties opeens veel aandacht. Andrew Pettigrew⁶ brengt naar voren dat mythes, symbolen, rituelen en taal bruikbaar en nuttig zijn om een organisatie te analyseren en te begrijpen. Uit zijn onderzoek blijkt dat een organisatie verschillende subculturen kan hebben die zijn verbonden met de positie in de organisatie, de professionele achtergrond van mensen of de aard van het werk. In een van de eerste studies naar de cultuur van organisaties verbeelden Deal en Kennedy de organisatiecultuur als een gelaagd model. De cultuur is gevormd in de historie en krijgt betekenis en is zichtbaar in de dagelijkse werkpraktijk en de ingesleten patronen: "This is the way things get done around here."



Figuur 1.1 Bedrijfscultuur als gelaagd model.

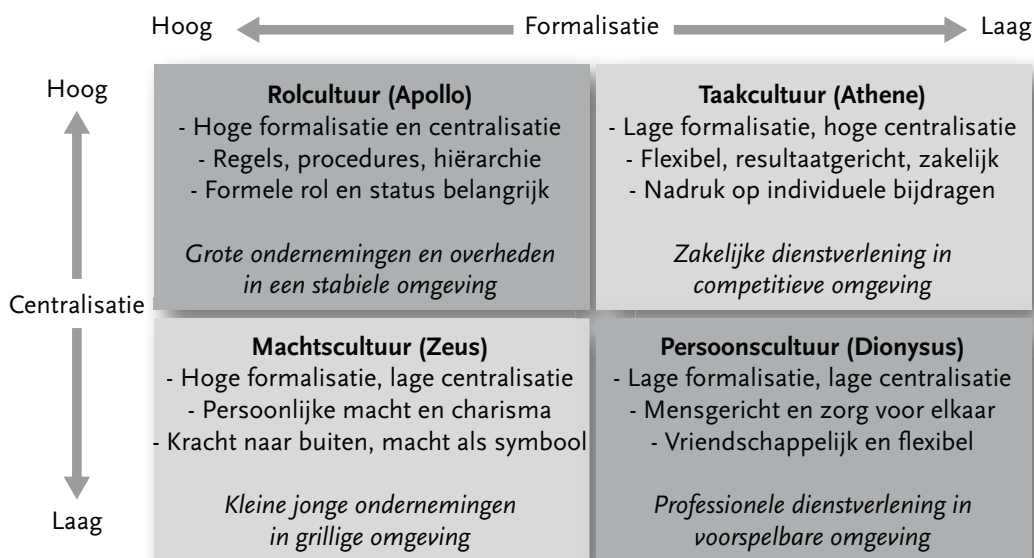
Bron: Gebaseerd op Deal & Kennedy⁷, 1982.

In dit cultuurmodel wordt de kern van een bedrijfscultuur gevormd door de historie waarin allerlei overtuigingen en kernwaarden zijn ontstaan in de overleving van een gemeenschap. Een kernwaarde is wat mensen als algemeen positief kenmerk van hun gedrag zien. Veel waarden worden al op vroegere leeftijd gevormd en zijn daarom meestal impliciet. In de derde ring gaat het om rituelen en gebruiken. Het gaat om collectieve activiteiten die een op zichzelf staande betekenis hebben, bijvoorbeeld gezamenlijk koffiedrinken aan het begin van een dag of het geven van pluimen bij een goede prestatie. De rituelen leiden tot ingesleten patronen waarvan mensen zich nog nauwelijks bewust zijn. Deze rituelen en ingesleten patronen zijn vaak gevoed door helden en de verhalen die rondgaan in de organisatie. De helden zijn de rolmodellen die anderen navolgen. Directeuren kunnen een rolmodel zijn of de oprichter van een familiebedrijf, maar ook succesvolle collega's. In de buitenste ring van het model bevinden zich symbolen en artefacten. Hieronder vallen specifiek woordgebruik, huisstijl en uiterlijke kenmerken, zoals kleding. De waarden, rituelen, helden en symbolen krijgen betekenis in de dagelijkse werkprijktijk.

In de jaren tachtig komen zowel Harrison⁸ als Handy⁹ als Deal & Kennedy¹⁰ met typering van organisatieculturen. De studies zijn antropologisch van aard. Het gaat om het achterhalen en beschrijven van de organisatiecultuur als element van een organisatie. Organisaties zijn beter te begrijpen als ook wordt gekeken naar de cultuur in organisaties. Daarbij gaat het niet alleen om het diagnosticeren van de productietechniek, de werkmethoden, de structuur en de strategie, maar ook om omgangsvormen en werkprijktijken. De typering van een organisatiecultuur helpt om te diagnosticeren wat de cultuurkenmerken zijn van een specifieke organisatie en maakt het mogelijk om schijnbaar irrationeel gedrag te verklaren. De typering wordt ook gebruikt om stil te staan bij de bestaande en de gewenste cultuur en om na te gaan welke transitie mogelijk is.

Handy stelt dat elke organisatie bepaalde waarden en normen heeft en van daaruit specifieke beleidlijnen en richtlijnen hanteert waarmee ze zich onderscheidt van andere bedrijven. De principes en overtuigingen van een organisatie vormen haar cultuur. De organisatiecultuur bepaalt de manier waarop medewerkers onderling communiceren en omgaan met externe partijen. In de machtscultuur zijn er maar een paar mensen bevoegd om beslissingen te nemen. Deze individuen kunnen verantwoordelijkheden delegeren aan andere werknemers. In de machtscultuur hebben medewerkers beperkte vrijheid om hun mening te geven of ideeën te delen. Ze worden geacht om de richtlijnen te volgen en zonder tegenspraak te doen wat hun leidinggevende van hen verlangt. In de taakcultuur werken mensen meestal samen in teams om doelstellingen te halen, lastige problemen op te lossen en ambities te bereiken. In dergelijke organisaties komen mensen met gemeenschappelijke belangen en specialismen bij elkaar om samen te werken aan ambitieuze doelstellingen en innovaties. In de persoonscultuur zijn individuen meer gericht op hun eigen rol en ambities dan de overkoepelende doelen van de organisatie. Medewerkers zijn geïnteresseerd in elkaar en gaan professionele relaties aan om persoonlijke doelen te bereiken en

zich persoonlijk te ontwikkelen. De rolcultuur is een cultuur waarin elke werknemer taken en rollen krijgt die past bij het opleidingsniveau en het eigen specialisme om zo het beste uit zichzelf te halen en daarmee bij te dragen aan de organisatiedoelen. In de rolcultuur accepteren medewerkers de uitdagingen die bij hun rol horen en beslissen ze in overleg met anderen wat het beste kunnen doen om organisatiedoelen te behalen.



Figuur 1.2 Vier typeringen van een organisatiecultuur.

Bron: gebaseerd op Harrison, 1972, en Handy, 1976, 1978.

Een doorbraak in het denken over organisatiecultuur komt in 1982 met het boek *Excellente Ondernemingen* van Peters en Waterman¹¹. In een periode van economische neergang, waarin sommige bedrijven het loodje leggen terwijl andere overleven, komt hun boek als een openbaring. Peters en Waterman zien cultuur als een apart onderdeel van de organisatie. Het is de taak van managers om de cultuur te vormen en in een juiste richting om te buigen. Zij schrijven het succes van bedrijven toe aan acht succesfactoren:

- Luisteren naar de wensen van de klant en marketing op maat.
- Actiegerichtheid en focus op het uitvoeren van plannen.
- Ondernemerschap in de hele organisatie door verantwoordelijkheden te delegeren.
- Versterken van productiviteit van mensen door geldelijke en symbolische beloningen.
- Schoenmaker blijf bij je leest en bouw voort op de eigen competenties.
- Eenvoudige structuur met maximale autonomie voor medewerkers.

- Ruimte voor initiatief binnen waarden en normen waar strak de hand aan wordt gehouden.
- Fundamentele waarden die worden uitgedragen door het management.

Een specifieke invalshoek op cultuur betreft de verschillen tussen bedrijfscultuur in verschillende landen. Geert Hofstede wordt bekend met zijn onderzoek naar nationale verschillen in organisatiecultuur. Hofstede¹² onderscheidt vijf dimensies waarop de cultuur van organisaties internationaal kan verschillen. Hij toont aan dat nationale en regionale culturen invloed hebben op het gedrag van mensen in organisaties. Dit gedrag en de dagelijkse praktijken vormen de manieren van omgaan met elkaar binnen organisaties. Zijn observaties zijn behulpzaam bij internationale samenwerking en fusies tussen bedrijven uit verschillende landen.

Tabel 1.1 Dimensies van nationale culturen.

Grote of kleine machtsafstand	Grote acceptatie van machtsafstand gaat gepaard met het benadrukken van gehoorzaamheid en respect en een neiging tot centralisatie. Een geringe acceptatie van machtsafstand gaat gepaard met meer zeggenschap van medewerkers in de organisatie en benaderbaarheid van de leider.
Mate van onzekerheidsvermijding	In welke mate voelen leden van een organisatie zich bedreigd door onzekere situaties? In culturen waar onzekerheid wordt vermeden is weinig tolerantie voor afwijkend gedrag. Bij een hoge tolerantie voor onzekerheid zijn er weinig regels en bestaat er een grotere acceptatie van meningsverschillen.
Individualisme – Collectivisme	Binnen een individualistische cultuur worden waarden aangetroffen als onafhankelijkheid, vrijheid en zelfontplooiing. Individuen worden geacht voor zichzelf op te komen. In een collectivistische cultuur zijn mensen opgenomen in hechte groepen of afdelingen. Afwijkingen worden niet getolereerd en de cultuur is vaak naar binnen gericht.
Masculien – Feminien	Een cultuur is masculien als mensen zich als een macho gedragen. Ze zijn dan assertief, niet-emotioneel, op materiële zaken gericht. Competitie is belangrijker dan coöperatie. Een organisatie is feminien wanneer de scheiding tussen de sekserollen niet zo scherp is en er oog is voor samenwerking.
Korte termijn – Lange termijn	Bij een kortetermijnnoriëntatie gaat het om waarden als daadkracht, doorzettingskracht en resultaatgerichtheid. Bij langetermijnnoriëntatie gaat het om respect voor familietradities, duurzaamheid in het handelen van de organisatie en het vermijden van gezichtsverlies bij managers en leiders.

Bron: gebaseerd op Geert Hofstede 1991.

Frankrijk en India kennen meer hiërarchie dan Hongkong en Denemarken. USA en Engeland zijn individueeler georiënteerd dan Nederland, waar een collectivistische cultuur heerst. Nederland komt ook als relatief feminien naar voren. Angelsaksische bedrijven kennen een kortetermijnnoriëntatie, terwijl bedrijven in Aziatische landen, zoals China, een langetermijnnoriëntatie kennen.

Na de jaren tachtig wordt het weer stil rond organisatiecultuur. De beloften van cultuurverandering worden niet waargemaakt en bedrijven richten zich meer op flexibilisering, herinrichting van bedrijfsprocessen, fusies en overnames, innovatie en het gebruik van nieuwe informatietechnologie. Sinds enkele jaren ontstaat binnen bedrijven nieuwe belangstelling voor cultuurverandering. Bedrijven weten hoe ze cultuur in kaart kunnen brengen en ze hebben ervaren dat eenvoudige recepten en grootschalige programma's voor cultuurverandering niet werken. De vraag die nu vooropstaat, is hoe leiders een verandering op gang brengen waarin hun bedrijf de eigen identiteit behoudt en waarin ze tegelijkertijd vernieuwingen stimuleren en vormgeven.

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijf ik cultuur eerst als de identiteit van de organisatie. Als tweede zie ik cultuur als de ontwikkeling van ingesleten patronen en 'de wijze waarop we hier de dingen doen'. Als derde ga ik in op cultuur als conflicterende waarden die een bron kunnen zijn voor vernieuwing. Daarna beschouw ik de organisatiecultuur als waardecreatie voor klanten. Tot slot beschrijf ik de organisatiecultuur als de zijnswaarde van de organisatie. De vijf visies op organisatiecultuur sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. Het veranderen van de organisatiecultuur raakt de identiteit van de organisatie, grijpt in op ingesleten patronen, brengt conflicten boven tafel, richt zich op het realiseren van klantwaarde en draagt bij aan de zijnswaarde. Eén conclusie kan al worden verklapt: geen van de leiders in de bedrijven praat over cultuurverandering. Niettemin zijn ze succesvol in cultuurverandering, misschien wel juist omdat ze er niet over praten, maar er naar handelen.

CULTUUR ALS DE IDENTITEIT VAN DE ORGANISATIE

KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld en ze opereert nog steeds onder haar oorspronkelijke naam: Koninklijke LuchtvaartMaatschappij. KLM heeft sinds haar oprichting altijd weten in te spelen op marktkansen en technologische innovaties. KLM is de eerste luchtvaartmaatschappij die internationale allianties is aangegaan en ze loopt voorop in het streven naar duurzaamheid. Ondernemerschap is van oudsher een belangrijk onderdeel van de bedrijfsidentiteit. Naast ondernemerschap zijn andere cultuurkenmerken: betrouwbaarheid, duurzaamheid en oplossingsgerichtheid vanuit een praktische Hollandse geest. KLM heeft een sterke identiteit die is verbonden met de geschiedenis, de bedrijfstak en de rol als nationale luchtvaartmaatschappij. De sterke band die veel medewerkers met het bedrijf hebben wordt wel aangeduid met 'het blauwe gevoel'. De

karacteristieke blauwe kleur van het KLM-merk wordt geassocieerd met een combinatie van Hollandse vertrouwdheid en internationale uitstraling. “Als je KLM-blauw ziet, waar ook ter wereld, dan ben je thuis. De luchtvaartmaatschappij staat voor een verlengstuk in het buitenland. Die nationale trots speelt nog altijd een rol binnen KLM. Het emotionele is sterk hoor. Dat is dan toch de Airline, de hele wereld eromheen, Peter Stuyvesant, de historie waar we nog sterk op leunen.”

Cultuur als identiteit en persoonlijkheid duidt op diepgewortelde kenmerken van een organisatie. Het vertelt ook iets over de kracht van een organisatie en de eigenaardigheden. In deze opvatting bestaat een organisatiecultuur uit stabiele basisassumpties over menselijke samenwerking, onderlinge relaties en de relatie tussen organisatie en omgeving. Het gaat om opvattingen over wat wel en niet werkt, hoe de omgeving eruitziet en hoe een bedrijf daarmee omgaat.

Schein¹³ ziet de organisatiecultuur als een sociaal proces waarin mensen gezamenlijk betekenissen construeren. Schein definieert een organisatiecultuur als:

“ A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. ”

Populair gezegd is cultuur de manier waarop mensen de dingen doen en met elkaar omgaan. Zij vormen, delen en dragen een organisatiecultuur. De cultuur is aangeleerd in de dagelijkse praktijk en niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar. De cultuur is duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden.

De identiteit van een organisatie kent meerdere niveaus. Het diepst verankerd zijn de basisaannames. Deze basisassumpties vormen het fundament voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort. De waarden en normen worden gevoed door verhalen en mythes en de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Veel bedrijven formuleren kernwaarden die het gedrag richting geven. Het meest zichtbare van de identiteit zijn de symbolen en artefacten. Hierbij gaat het om taalgebruik, huisstijl, kledingwijzen en stijl van leidinggeven.

Wie gedrag wil veranderen tornt aan de onderliggende overtuigingen en aan de waarden en normen die mensen houvast bieden. Leidinggevenden die zich gedragsveranderingen ten doel stellen, komen vaak tot de ontdekking dat cultuur diepgeworteld is en dat daardoor de bestaande cultuur persistent is. Cultuurprogramma's zijn zelden succesvol als die zich uitsluitend richten op gedragsverandering. Geen van de bedrijven die zijn onderzocht heeft gekozen voor geprogrammeerde cultuurveranderingen die zich uitsluitend richten op gedragsverandering van medewerkers. Dergelijke trajecten zijn tot mislukken gedoemd. Vanuit dit gelaagde perspectief op organisatiecultuur is het logisch

dat een cultuur moeilijk te veranderen is. Om een organisatiecultuur bij te stellen of te wijzigen is het nodig om de onderliggende basisassumpties te kennen en te onderkennen. Leaders in cultuurverandering trachten de basisassumpties te ontdekken en kiezen ervoor om deze te waarderen. Daarmee leggen zij een basis voor het expliciteren van kernwaarden.



Figuur 1.3 Cultuurniveaus en hun interactie.

Bron: Gebaseerd op Schein, 2004.

Organisaties die succesvol werken aan cultuurverandering kennen hun identiteit. Leaders in cultuurverandering sturen op waarden die aansluiten bij deze identiteit in combinatie met de betekenis die ze willen hebben voor klanten. De geformuleerde waarden zijn aansprekend voor medewerkers en klanten. De leiders in de organisatie maken de waarden bespreekbaar op alle niveaus in hun organisatie en leven zelf naar de geformuleerde waarden. Soms worden nieuwe waarden geformuleerd om te breken met het verleden en richting te geven aan nieuw gedrag. Mensen die zich niet in deze nieuwe waarden kunnen vinden, vertrekken. Nieuwe mensen die zich aangesproken voelen door de nieuwe waarden zorgen voor verfrissing en beweging. In alle gevallen is het essentieel dat leiding en managers leven naar de nieuwe waarden en voorbeeldgedrag vertonen.

Edgar Schein is een van de eersten die de rol van leiderschap belicht in relatie tot organisatiecultuur. Leaders spelen een rol bij het vormen van een organisatiecultuur doordat zij overtuigingen en waarden articuleren. De leider brengt een kleine groep mensen bij elkaar die zijn overtuigingen en waarden

delen. Samen formuleren zij een visie op de toekomst en nemen ze risico's om hun visie waar te maken. Door dit samenspel vormen zij overtuigingen. De cultuur krijgt steeds meer vorm doordat de groep leert van positieve en negatieve ervaringen. Vanuit deze ervaringen scherpen zij overtuigingen en waarden verder aan totdat meer mensen ze bijna onbewust als vanzelfsprekend ervaren.

Leiders kunnen de organisatiecultuur in stand houden via directe en indirecte mechanismen.

Tabel 1.2 Manieren om een cultuur in stand te houden.

Primaire mechanismen voor inbedding van cultuur	Secundaire mechanismen voor cultuur-articulatie
Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten, controleren en waarderen	Het organisatieontwerp, de structuur en de inrichting van de werkprocessen
Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crisis	Het ontwerp en de inrichting van technische systemen en procedures
Waargenomen criteria volgens welke leiders schaarse middelen toewijzen	Het benutten van symbolen en zichtbaar articuleren van rituelen, rituelen en gewoonten
Socialisatie door rolmodellen, opleiding, training en voorbeeldgedrag	Het ontwerp van de fysieke ruimte, het gebouw, de kantoorinrichting, de huisstijl
Waargenomen criteria volgens welke leiders beloningen geven en status toekennen	Taalgebruik en verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen
Waargenomen criteria volgens welke leiders organisatieleden aannemen, bevorderen en ontslaan	Formele uitingen van de organisatiefilosofie, de waarden en de overtuigingen

Bron: Gebaseerd op Schein, 2004.

Volgens Schein is het erg lastig om een organisatiecultuur ingrijpend te veranderen. Het is ook de vraag of een leider dat moet willen. Voor verandering van ingesleten patronen en diepe overtuigingen is een crisis nodig of de bereidheid van leiders in de organisatie om alles ter discussie te stellen. Bij een crisis die het voortbestaan van de organisatie bedreigt, is de erkenning nodig dat de problemen niet kunnen worden opgelost met bestaande inzichten, ervaringen en kwaliteiten. Meestal vraagt het een wijziging van de leiding. Diepgaande verandering van de identiteit en de betekenis van de organisatie verlangt dat leiders de moed hebben om diep te graven in het onderbewuste van de organisatie, nieuwe principes te ontdekken en nieuwe inzichten te delen met de mensen in de organisatie. Het gaat hier om het opnieuw vormgeven van de zijnswaarde. Enkel het veranderen van zichtbare waarden en gedrag is onvoldoende, omdat ze de dieperliggende basisassumpties niet aanpakken. De meeste cultuurprogramma's die zich richten op gedragsverandering zijn daarom niet effectief. Bij diepgaande verandering gaat het om het herdefiniëren van de bete-

kenis van de organisatie en om verandering van visie, strategie, structuur, werkprocessen, systemen en cultuur.

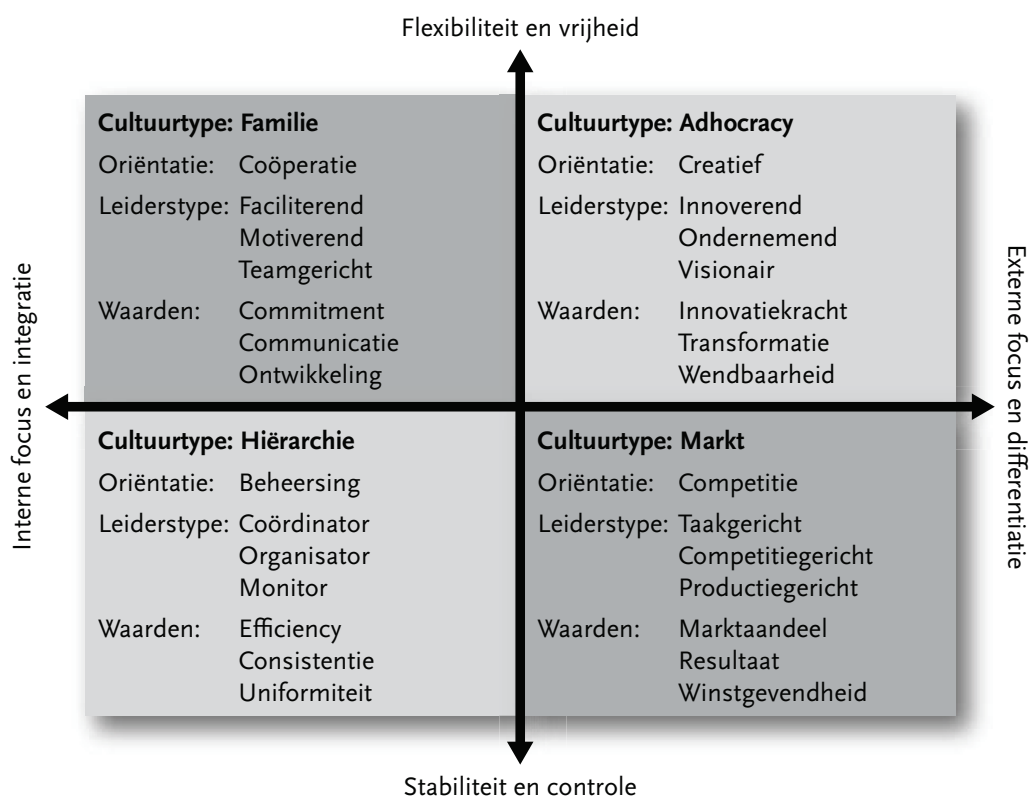
CULTUUR ALS BRON VAN CONFLICT EN VERNIEUWING

De Nederlandse Spoorwegen is een van de beste spoorwegbedrijven ter wereld. Ze verzorgt dagelijks 5000 ritten voor meer dan een miljoen reizigers over een uiterst complex en wijdvertakt spoorwegnet. Vanwege privatisering van overheidsbedrijven krijgt de NS te maken met verzelfstandiging waarbij het reizigersverkeer in concurrentie moet worden uitgevoerd. Deze externe verandering zet de traditionele bedrijfscultuur onder druk. In de oude cultuur stonden logistiek en techniek voorop. Logistiek en techniek vragen om voorspelbaarheid en betrouwbaarheid. In de nieuwe cultuur staat dienstverlening centraal. Dienstverlening vraagt om klantgerichtheid, flexibiliteit en improvisatie. Deze twee invalshoeken staan op gespannen voet met elkaar. De directie zet sterk in op verandering van de bedrijfsorganisatie en de bedrijfscultuur. Onder de titels 'Bestemming klant' en 'Bestemming klant in bedrijf' starten twee veranderprogramma's. Deze programma's hebben als doel om het operationele werk anders te organiseren, de werkroosters te vereenvoudigen en de afstand tussen managers en medewerkers te verkleinen. De veranderprogramma's leiden tot heftige conflicten in de organisatie. Vooral het rijdend personeel voelt zich aangetast in haar vakmanschap en autonomie en door de top-downsturing van de veranderingen weinig serieus genomen. Het conflict leidt tot veel tumult waarbij uiteindelijk de directie en de Raad van Commissarissen het veld ruimen. Een nieuwe directie neemt initiatieven om de verhoudingen te verbeteren en aan vernieuwing te werken. De nieuwe directie zet in op het voorkomen van conflicten met vakbonden en het personeel. Het opbouwen van vertrouwen staat centraal. Er komt meer aandacht voor respect en samenwerking tussen managers en medewerkers. En vakmanschap wordt opnieuw gewaardeerd. De directievoorzitter verwoordt het als volgt: "Het werkt niet om een leiderschapstijl te gebruiken die zegt dat je de meute vloekend vooruit moet jagen. Dat hebben ze in het verleden geprobeerd. Dat werkt niet."

Het is een illusie dat een organisatiecultuur altijd wordt gedeeld door alle mensen in een organisatie en dat er eensgezindheid bestaat over de culturele waarden en normen die het gedrag richting geven. Er bestaan in organisaties cultuurverschillen tussen afdelingen en beroepsgroepen. Er bestaan verschillen in culturele achtergronden van medewerkers. Groepen in organisaties wedijveren bovendien onderling over de externe en interne betekenis van de organisatie.

Cultuur kan daarom worden gezien als conflicterende waarden die spanningen oproepen. Binnen organisaties zijn sommige groepen meer gericht op beheersing en controle en anderen meer op samenwerken en stimuleren. Bij de NS ontstaat een waardenconflict tussen de technisch-inhoudelijke cultuur en

een sociaal-relatieve cultuur waarin mensen samenwerken met de klant voor ogen. Er ontstaat ook een waardenconflict doordat de voormalige directie onder politieke druk vooral inzet op koers bepalen en presteren en daardoor spanningen oproept in de samenwerking tussen directie, leidinggevenden en het rijdend personeel. Binnen organisaties zijn ook vaak spanningen te herkennen tussen het beheerst streven naar continuïteit en vernieuwing. Het is de kunst van leidinggevenden om waardenconflicten te erkennen en om te gaan met de spanningen die dit oproept. Cameron & Quinn¹⁴ hebben conflicterende waarden in onderstaand model weergegeven.



Figuur 1.4 Organisatiecultuur als conflicterend waardenmodel.

Bron: Gebaseerd op Cameron & Quinn, 2011.

Leiders en managers streven vaak naar een brede consensus in de organisatiecultuur. Consensus ontstaat als de werkpraktijken overeenkomen met de waarden en de basisassumpties en als de symbolen, verhalen en rituelen hiermee consistent zijn. Vanuit het consensusperspectief wordt de organisatie vaak gezien als één geheel. Alle neuzen moeten dezelfde kant op. Er is weinig tot geen plaats voor afwijkende opvattingen. Tegenover dit consensus- of integratieperspectief zet Joanne Martin¹⁵ een differentiatieperspectief en het fragmen-

tatieperspectief. In het differentiatieperspectief gaat de aandacht uit naar inconsistenties en spanningen tussen subculturen van afdelingen of beroepsgroepen. Deze subculturen zijn eilanden van consensus en de rest van de organisatie is een zee van ambiguïteit. Vanuit het fragmentatieperspectief wordt gekeken naar complexiteit. Er is in feite nergens consensus. De organisatie is een web van individuen met eigen gezichtspunten, die steeds weer andere rollen bekleden en relaties aangaan. Verandering is nu permanent, gaat van stap tot stap en is op elke plek weer anders. Vanuit het differentiatie- en fragmentatieperspectief wordt gekeken naar de betrekkingen die mensen en subgroepen in de organisatie met elkaar onderhouden. Dat biedt meer oog voor de veelzijdigheid en dynamiek van culturen en voor conflicten tussen groepen. Het geeft daardoor ruimte voor verschillende opvattingen over de werkelijkheid. Verschillen mogen bestaan en inconsistenties worden bespreekbaar gemaakt. Het zichtbaar maken van diversiteit en het bespreekbaar maken van conflicten en onderliggende angsten kan een bron zijn voor vernieuwing.

Leiders in cultuurverandering zijn bereid om inconsistenties bespreekbaar te maken. Ze gaan in het conflict staan en maken rivaliteiten tussen groepen en ongewenst gedrag bespreekbaar. Ze geven daarbij heel duidelijk aan wat ze beslist niet willen. Door het formuleren van waarden en gedragsnormen laten ze ruimte voor mensen in de organisatie om tot eigen invullingen te komen van hun gedrag, waarbij verschil kan blijven bestaan.

CULTUUR ALS LEERPROCES

Arcadis is een internationaal ingenieursbureau met wereldfaam op het gebied van gebouwen, milieu en ruimte, mobiliteit en water. Het bedrijf is actief in meer dan 70 landen. De kracht van Arcadis is dat ze lokale kennis weet te koppelen aan transnationale expertise. Arcadis bedient nationale klanten vanuit lokale vestigingen bij het zoeken naar infrastructurele oplossingen. Internationale klanten krijgen maatwerk geleverd vanuit meerdere vestigingen die samenwerken aan innovatieve oplossingen. Arcadis probeert al in de jaren vijftig van de vorige eeuw voet aan de grond te krijgen in het buitenland. Dat mislukt, omdat het bedrijf te weinig rekening houdt met de lokale cultuur. Arcadis dreigt aan de ondoordachte diversificatie en internationale expansie ten onder te gaan. Alleen een overlevingsconstructie kan het bedrijf redden. Het bedrijf leert van haar fouten. "Succes heb je pas als je mislukkingen hebt gekend. Succes zonder mislukkingen kan eigenlijk niet. Je moet leren en het meest leer je van je fouten. We hebben tegen elkaar gezegd: je moet lokaal zitten om het relatienetwerk met je klanten op te bouwen. Lokale netwerken moet je opbouwen met lokale mensen die de markt kennen en dus moet je lokale bedrijven overnemen. We moeten ook goed geleide bedrijven overnemen, want als je geen goed geleid bedrijf hebt met een sterke marktpositie, dan kom je er toch niet. Alleen door stapsgewijs overnames te doen blijft de organisatie bestuurbaar."

De lessen vormen de uitgangspunten die centraal staan in de groei naar een internationaal concern:

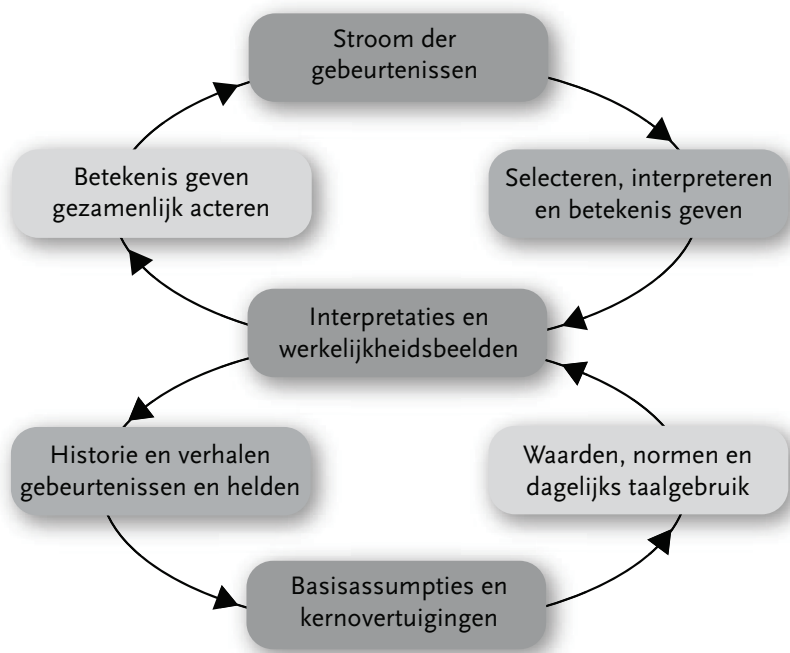
- Dienstverlening is lokaal en wordt gedictieerd in de relatie die je hebt met klanten.
- Neem stapsgewijs bedrijven over met een stevige marktpositie die goed geleid worden.
- Zorg voor een structuur waarin overgenomen bedrijven hun waarde behouden.
- Focus op je kernactiviteiten en stoot af wat niet bij je kernactiviteiten hoort.
- Zorg dat je financiële huishouding en rapportage op orde is.

Deze uitgangspunten dragen bij aan een weloverwogen internationale expansie. Het bedrijf heeft een sterke thuispositie in Europa, de Verenigde Staten en Zuid-Amerika. Met een derde positie in Europa en een zevende positie wereldwijd behoort het bedrijf tot de wereldtop.

Cultuur wordt gevormd als mensen in een organisatie problemen onderkennen in de wijze van functioneren of als onderdeel van een zelfonderzoek dat te maken heeft met een fusie, een overname, een joint venture of een partnerschap. In dit leerproces komen bestaande opvattingen onder druk te staan en ontstaan nieuwe overtuigingen en gedragspatronen. In dit perspectief komt de organisatiecultuur voort uit manieren van overleven in de ontstaansperiode van organisaties en tijdens het omgaan met moeilijke perioden. De gedragspatronen zijn betekenisvol omdat ze zijn ontstaan in moeilijke en onduidelijke perioden waarin het overleven van een organisatie op het spel stond. Deze cultuuropvatting gaat verder dan de visie op cultuur als identiteit van een organisatie. Waarneembare gedragingen van mensen doen ertoe, evenals taal, rituelen en gewoonten. Ook de normen en de verwachtingen die mensen van elkaar hebben ten aanzien van gedrag spelen een rol. En waarden doen ertoe, omdat waarden richting geven aan het gedrag van mensen. Volgens Schein zijn dit echter aanduidingen van de cultuur die niet de essentie raken. Het gaat in zijn ogen om de basisassumpties en primaire overtuigingen van de organisatie over zichzelf en haar omgeving. De cultuur van een organisatie evolueert met nieuwe ervaringen. Cultuur is een stolling van leerprocessen en ook veranderbaar door nieuwe ervaringen.

Cultuur ontstaat in de wisselwerking tussen organisatie en omgeving in het streven van een organisatie om te blijven voortbestaan. Om een organisatiecultuur te veranderen is het nodig om stil te staan bij de historie van het bedrijf en energie te besteden aan het onderkennen van de basisassumpties. Deze basisassumpties worden zichtbaar bij onverwachte gebeurtenissen of als een organisatie in een bestaanscrisis terechtkomt. Zijn de basisassumpties aan het licht gebracht, dan kan het management besluiten om een andere weg in te slaan. Het creëren van nieuwe assumpties, waarden en gedrag is een gezamenlijk leerproces en kan een bron zijn voor vernieuwing.

Hoe ontstaan basisassumpties en zijn ze veranderbaar? Inzichten van Weick¹⁶ kunnen hier een antwoord op geven. Volgens Weick is er een wisselwerking tussen gebeurtenissen en de basisassumpties. De basisassumpties komen voort uit gebeurtenissen in het verleden en vormen onze kijk op gebeurtenissen in het heden. Deze manier van kijken wordt gevoed door historie, verhalen en eerdere gebeurtenissen en in stand gehouden door gedeelde waarden en verwachtingen van mensen over hoe zij zich horen te gedragen. In onderstaande figuur wordt dit verhelderd.



Figuur 1.5 Organisatiecultuur als proces van betekenisgeving.

Gebaseerd op Weick, 2001, en Van Es, 2008.

Er is een voortdurende stroom van gebeurtenissen. Mensen selecteren welke gebeurtenissen ze belangrijk vinden. In een tijd van crisis is er geen ontkomen aan om daar aandacht aan te geven. Mensen interpreteren de situatie en geven daar samen betekenis aan. De betekenis die ze aan de situatie geven en hun besluit om te handelen wordt ingegeven door de beelden die ze delen over de werkelijkheid. Door hun acteren voegen ze iets toe aan de stroom der gebeurtenissen. Vanuit de historie en door verhalen over gebeurtenissen ontstaan basisassumpties waarvan mensen zich bijna niet bewust zijn en die worden opgeslagen als werkelijkheid. Deze basisassumpties vertalen zich in waarden en normen en in dagelijks taalgebruik. Deze waarden en normen voeden werkelijkheidsbeelden waarmee nieuwe gebeurtenissen worden geïnterpreteerd en aangepakt.

Leiders in cultuurverandering zoeken naar mogelijkheden om ingesleten patronen te doorbreken. Dat vereist kennis over de basisassumpties die de mensen bindt. Alleen als zij de basisassumpties kennen, kunnen ze ruimte creëren voor nieuwe praktijken en in die nieuwe praktijken ontstaan nieuwe werkelijkheidsbeelden. Verhalen over de betekenis van de dienstverlening voegen iets toe aan het dagelijks taalgebruik en laten nieuwe betekenissen ontstaan. In de dagelijkse praktijk veranderen de samenwerkingspatronen en gaan mensen gezamenlijk acteren. Door hun handelen voegen ze iets toe aan de stroom der gebeurtenissen.

CULTUUR ALS WAARDENCREATIE VOOR KLANTEN

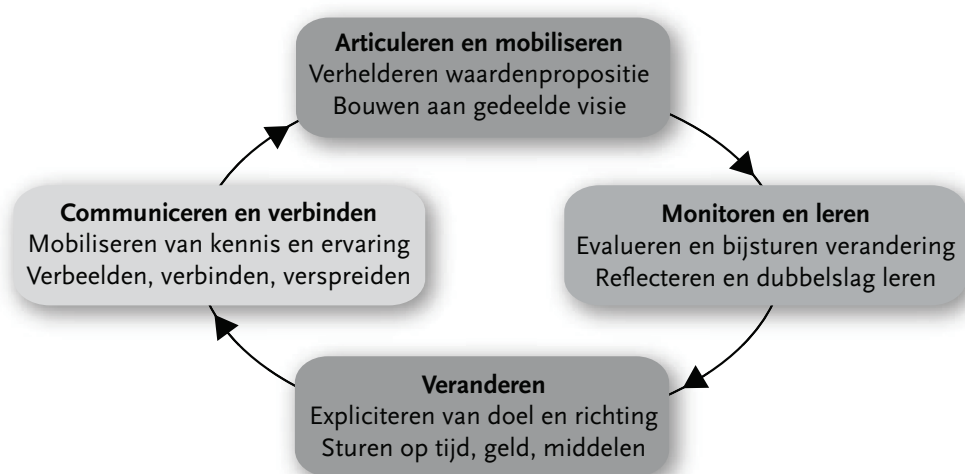
Amazon.com¹⁷ is de grootste online retailer ter wereld. De organisatie werd in 1994 opgericht door Jeff Bezos en ging online in 1995. Amazon begon als een online boekhandel, maar het aanbod is al snel verbreed met de verkoop van dvd's, cd's, MP3 downloads, software, video games, kleding, meubels, voedsel en speelgoed. De cruciale missie van het bedrijf: 'Geef klanten wat ze willen.' Jeff Bezos is zich zeer bewust van het belang van de klantervaring bij het online winkelen. Klanten hebben online veel invloed en daardoor verschuift de macht van het bedrijf naar de klant. Alles wat met de mond wordt beleden is online zeer krachtig en verspreidt zich razendsnel. Dit maakt klanten hun eigen ombudsman. Voor online bedrijven betekent dit dat zij het grootste deel van hun tijd en energie moeten besteden aan het creëren van een goede klantervaring. Klanten hebben door internet meer en betere informatie over online winkelen. Er is prijstransparantie en ook transparantie over de kwaliteit van de dienstverlening. Dit betekent dat online bedrijven moeten begrijpen wat hun werkelijke waarde is voor hun klanten en hoe ze dit zichtbaar en toegankelijk kunnen maken met behulp van internet en sociale media. Bij Amazon hebben klanten oneindig veel keuzemogelijkheden met meer dan vijf miljoen producten en diensten. Amazon biedt zijn klanten een concurrerende prijs en levering aan huis, maar nog belangrijker is het gebruiksgemak en het comfort bij online winkelen. De service is gebaseerd op 'one-click shopping'. Wanneer klanten voor een tweede keer winkelen bij Amazon en daarbij hun gebruikersnaam gebruiken, kunnen ze producten bestellen met slechts een enkele klik van een knop. Een andere klantwaarde is dat klanten bij het zoeken en bestellen van producten de beoordeling en recensies van andere klanten kunnen bekijken en daarmee tot een goede aankoopbeslissing kunnen komen. Voor Amazon betekent een positieve klantervaring dat klanten zonder problemen altijd informatie kunnen opzoeken en raadplegen en altijd hun bestellingen kunnen plaatsen met het grootste gemak. Dit stelt hoge eisen aan de dienstverlening: van de manier waarop de website werkt tot het onmiddellijk beantwoorden van e-mail, het direct beantwoorden van de telefoon, het op tijd versturen van de juiste producten, zorgen voor goede levering van producten in onbeschadigde staat, en het eenvoudig en gemakkelijk terugsturen

van de levering als mensen een probleem hebben met een van de producten of als een product niet voldoet. De algehele klantervaring is nauw verbonden met de cultuur en het leiderschap in de organisatie. Bij Amazon is heel duidelijk wat de waarde voor de klant is en wat dit betekent voor de medewerkers die werken bij Amazon: bijdragen aan een positieve klantervaring, werken met gevalideerde gegevens over het gedrag van klanten, het serieus nemen en waarderen van klantervaringen en het herkennen van de behoeften van klanten.

Cultuur staat niet los van de behoeften van klanten en de eisen vanuit de omgeving. Cultuur staat ook niet los van de missie, de strategie, de structuur, de werkprocessen en de systemen. Cultuurverandering is geen doel op zich. In bedrijven die succesvol werken aan cultuurverandering is cultuurverandering verbonden met klantwaarde en externe betekenis. Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat geen van de bedrijven spreekt over cultuurverandering. Het gaat veel meer om het vernieuwen van de dienstverlening en de waardecreatie voor klanten. De klantwaarde is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een van de meest gebruikte termen in de zakelijke markt en de online dienstverlening. Bij de klantwaarde gaat het om de behoeften van de klant en de ervaring die de klant heeft met de dienstverlening. Het gaat over de waarde die de klant toekent aan de dienstverlening en de specifieke voorkeuren, waarderingen en ervaringen van een klant. De klantwaarde ontstaat in de dagelijkse interacties tussen klanten en de medewerkers van een bedrijf. De klantwaarde is vaak verwoord in een propositie waarin een bedrijf verwoordt welke waarde het bedrijf aan zijn klanten belooft in de levering van haar producten en diensten. Een waardepropositie kan gelden voor een hele organisatie of delen daarvan, voor specifieke klantgroepen, of specifieke producten of diensten. Waardeproposities zijn voortdurend in ontwikkeling. Bedrijven proberen zich in hun waardepropositie te onderscheiden door de kwaliteit of uniciteit van hun producten en diensten te expliciteren en te laten aansluiten bij de doelgroep waarop ze zich richt. Het gaat er ook om of de klant de propositie geloofwaardig vindt. Dit wordt bevorderd door het aantonen en documenteren van de prestaties en een zorgvuldige en verfijnde manier van communiceren waarmee het bedrijf aansluit bij de behoeften en de waarden van de klanten.¹⁸

Het articuleren van de klantwaarde is verbonden met strategische en culturele veranderingen in organisaties. Door het signaleren, herkennen en articuleren van de klantbehoeften en het expliciteren van de klantwaarde wordt de klant centraal gesteld en is duidelijk dat de behoeften van de klant in het bedrijf de hoogste prioriteit hebben. Vier activiteiten kunnen in dit veranderingsproces worden onderscheiden.¹⁹ De eerste stap is om een gemeenschappelijke basis te bouwen en consensus te bereiken met managers en medewerkers over de betekenis van de klantwaarde in hun dagelijkse interacties met klanten. Daarbij staat de vraag centraal wat hun bijdrage zou kunnen zijn en hoe ze in staat zijn om de klantwaarde te realiseren. De tweede stap is om de klantwaarde te com-

municeren en om het talent en de kennis van managers en medewerkers te mobiliseren in het vertalen van de klantwaarde naar de dagelijkse interacties met klanten en naar leerdoelen om de dienstverlening aan de klanten te verbeteren. Een propositie met de klantwaarde moet duidelijk, beknopt en overtuigend zijn. Brede deelname aan de uitwerking van klantwaarden helpt mensen om een beter begrip van de waardepropositie te krijgen. Participatie bij het formuleren van de klantwaarde draagt bij aan een sterkere betrokkenheid bij het realiseren van de klantwaarden in de dagelijkse praktijk. Communiceren en opleiden helpt bij het vertalen van de klantwaarde naar gedrag. De klantwaarde wordt dan geconcretiseerd in doelstellingen en maatregelen voor operationele eenheden en individuen. De derde stap heeft betrekking op het verankeren van de culturele en strategische veranderingen en het behalen van succes. Articuleren en het vertalen van de klantwaarde en het identificeren van kritische drijfveren voor verandering creëren een raamwerk voor cultuurverandering. Toewijzing van middelen helpt om ervoor te zorgen dat tijd en geld beschikbaar komen om managers en medewerkers te ondersteunen in het concretiseren en internaliseren van de waardepropositie. Het toewijzen van middelen helpt managers om zich te concentreren op de veranderingen die het belangrijkste zijn voor het strategisch succes van de organisatie. De vierde stap is om de voortgang te monitoren om daarvan leren. Monitoring betekent het verzamelen van gevalideerde gegevens en de vertaling van waardeproposities naar culturele veranderingen in organisaties. In leerprocessen wordt de bruikbaarheid van de waardepropositie geëvalueerd en zo nodig aangepast. In dit leerproces worden klantervaringen benut als waardevolle informatie om na te gaan waar verbeteringen mogelijk zijn in de klantwaardepropositie, de strategische en culturele veranderingen en het leiderschapsgedrag.



Figuur 1.6 Cultuurvorming als het articuleren en concretiseren van klantwaarde.

Bron: gebaseerd op Kaplan & Norton, 1996.

De eerste drie stappen zijn van vitaal belang voor het realiseren van strategische en culturele veranderingen op basis van klantwaardeproposities. Samen vormen de stappen een doorlopend enkelvoudig leerproces. Voor het aanpassen van de achterliggende vooronderstellingen over de klantwaarden is een extra slag nodig. In een onvoorspelbare en veeleisende omgeving moeten bedrijven in staat zijn tot dubbelslag leren. Dubbelslag leren bestaat uit het evalueren van de dagelijkse gang van zaken en het reflecteren op de onderliggende aannames en vooronderstellingen.²⁰ Dubbelslag leren zorgt voor een verandering in de aannames en theorieën van mensen over oorzaak-en-gevolg-relaties van hun handelen en de relatie met klanten. Op deze manier worden basisassumpties bespreekbaar waaruit de organisatiecultuur is opgebouwd.

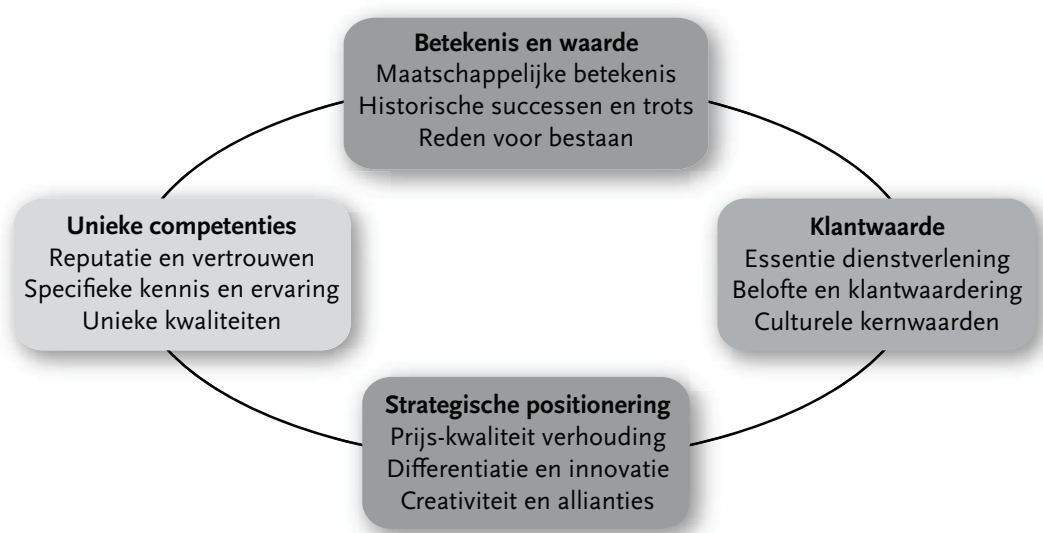
CULTUUR EN ZIJNSWAARDE

De Rabobank is als internationaal opererende bank actief in 50 landen. De bank heeft als één van de weinige banken ter wereld een triple A-rating. De Rabobank wil uitblinken door klantcomfort en investeert in de innovatie van haar dienstverlening. Dit leidt tot een ingrijpend veranderproces. Na vernieuwing van systemen en een nieuw dienstverleningsconcept kunnen klanten kiezen via welk kanaal zij toegang willen tot de bank, ongeacht het moment van de dag of de plek waar de klant zich bevindt. Veel klanten maken gebruik van internet. Voor meer ingewikkelde producten komen ze naar een bankkantoor of een bankemployee bezoekt de klant thuis of op het werk. Door de contactgeschiedenis met de klant vast te leggen kunnen bankmedewerkers op elk moment de dialoog met de klant voortzetten. In plaats van het bankproduct staat de klantbeleving centraal in het denken en doen van de directeurs en medewerkers van de lokale banken. Het motto is: 'De bank is er voor de klant.' In deze verandering heeft de bank haar kracht en identiteit behouden. Ze kent haar geschiedenis en weet waar ze voor staat: "De Rabobank is in Nederland opgericht door ondernemende mensen die nagenoeg geen toegang hadden tot de kapitaalmarkt. Ze heeft een traditie in het midden- en kleinbedrijf en vooral in de agrarische sector. Door op coöperatieve basis samen te werken is een financiële instelling ontstaan die het klanten mogelijk maakt hun financiële ambities in te vullen. Dit vormt het kompas van de Rabobank: zij wil het mensen en ondernemingen mogelijk maken onafhankelijk en volwaardig deel te nemen aan het economische verkeer. De Rabobank stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen."

Het formuleren van een visie waarvoor een organisatie staat en gaat, is een manier om gelijktijdig te werken aan continuïteit en aan vernieuwing. Dit komt

overeen met de observaties van Collins & Porras²¹, die stellen dat visionaire ondernemingen succesvol zijn omdat zij in staat zijn om een balans te creëren tussen het bewaren van de kern en het stimuleren van vernieuwing. Een visie bestaat volgens Collins & Porras uit twee elementen: een heldere identiteit en een verbeelding van de toekomst. De identiteit is relatief stabiel, terwijl de bedrijfsstrategie zich continu ontwikkelt, afhankelijk van veranderingen in wensen van klanten en eisen uit de omgeving. Pine & Gilmore²² voorzien dat de concurrentiekracht van bedrijven in de 21e eeuw vooral afhankelijk is van het serviceniveau en de aandacht voor beleving. Buchanan & Huczynski²³ voegen hieraan toe dat het in de 21e eeuw ook zal gaan om het benutten van creativiteit en het vermogen om, in samenwerking met andere bedrijven, innovaties mogelijk te maken. Bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden hebben te maken met toenemende omgevingseisen en een druk om te presteren en te innoveren. Dan komt al snel de vraag op hoe een bedrijf zijn kern kan behouden, zich weet te onderscheiden en vernieuwing kan stimuleren.

In dit waardenperspectief op organisatiecultuur en cultuurverandering komen de eerdere opvattingen over cultuur en verandering samen. Het gaat om de identiteit van een organisatie, om de waarden en competenties, om de marktpositie, de klantwaarde en de maatschappelijke betekenis. Van der Heijden²⁴ spreekt in dit verband van het articuleren van het businessidee. Feitelijk gaat het om het formuleren van de zijnswaarde van een organisatie. In de zijnswaarde gaat het om vier samenhangende invalshoeken die samen vorm geven aan waardecreatie voor klanten. In figuur 1.7 is het businessidee of de zijnswaarde van een organisatie schematisch weergegeven.



Figuur 1.7 Zijnswaarde als drager voor strategische en culturele veranderingen.

Bron: Gebaseerd op Van der Heijden, 2005.

Bij het werken aan de zijnswaarde gaat het erom dat organisaties in verandering hun eigenheid weten te behouden, hun kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren en zich weten te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten. De organisatiecultuur als specifiek aangrijpingspunt voor verandering verdwijnt naar de achtergrond. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en onderscheiden door waarde te creëren voor klanten. Als het hieraan werkt, gaat het om een verandering die de identiteit en de betekenis van de organisatie raakt en waar vernieuwing van strategie, structuur, systemen en werkprocessen hand in hand gaan met een verandering van culturele waarden. Het gaat dan om een verandering waarin een organisatie zijn identiteit behoudt en vernieuwingen vormgeeft.

Bedrijven die succesvol zijn in strategische en culturele vernieuwing hebben helder waarvoor ze staan en waarvoor ze gaan. Geen crisis, maar een heldere zijnswaarde ligt ten grondslag aan het succes van de cultuurveranderingen in alle onderzochte organisaties. Dit is dus een essentiële voorwaarde voor cultuurverandering in bedrijven. Minstens zo essentieel is een goede klantdefinitie en een duidelijk beeld van de klantwaarde die het bedrijf wil leveren. Alle bedrijven hebben helder voor ogen wie hun klanten zijn, wat de behoeften van deze klanten zijn en hoe ze daaraan invulling kunnen geven.

NOTEN

- 1 Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. In Weber, M. *Economy and society*. Vols 1 & 3 (4th Ed.). Edited by A.M. Henderson & T. Parsons (1968). New York: Oxford University Press.
- 2 Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- 3 Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- 4 Elliot, J. (1951). *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London: Tavistock.
- 5 Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. New York: McGrawHill.
- 6 Pettigrew, A. (1979.) On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December 1979, 570-581.
- 7 Deal T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- 8 Harrison, R. (1972). Understanding our organisation's character. *Harvard Business Review*, May-June 1972, 119-128.
- 9 Handy, C.B. (1978). *Understanding Organizations*, 3rd Ed. Harmondsworth: Penguin Books.
- 10 Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- 11 Peter, T. & Waterman R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.

- 12 Hofstede, G. (1991). *Cultural Consequences: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- 13 Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- 14 Cameron, K.S. & R.E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- 15 Martin, J. (2002). *Organizational Cultures. Mapping the terrain*. London: Sage.
- 16 Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. London: Blackwell.
- 17 De voorbeelden van Amazon.com zijn samengesteld op basis van diverse bronnen, zoals: Spector, R. (2000). *amazon.com - Get Big Fast: Inside the Revolutionary Business Model That Changed the World*. New York: Harper Collins Publishers. Daisey, M. (2002). *21 Dog Years*. The Free Press. Applegate, L.M. & M. Collura (2002). Amazon.com: 1994-2000. *Harvard Business School Case study* 801-194. Leschly, S., JM.J. Roberts & W.A. Sahlman (2003). Amazon.com-2002. *Harvard Business School Case Study* 803-098. Steward, T.A. & J. Kirby (2007). The institutional yes. An interview with Jeff Bezos. *Harvard Business Review*, October 2007, 110. Anand, B.N., P. Olson & M. Tripsas (2009). eReading: Amazon's Kindle. *Harvard Business School Case Study*, 803-098. Friedman, M. (2004). *Amazon.com for Dummies*. Wiley Publishing. Brandt, Richard L. (2011). *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*. New York: Penguin Books.
- 18 Anderson, J.C., J.A. Narus & W. Van Rossum (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84, March 2006, 1-10.
- 19 Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 74, January-February, 1996, 37-48.
- 20 Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Oxford, U.K.: Blackwell.
- 21 Collins, J.C. & J.I. Porras (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Vol. 74, September-October 1996. 65-77.
- 22 Pine, J. & J.H. Gilmore (1999). *The experience Economy. Work is a theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- 23 Buchanan, D. & A. Huczynski (2004). *Organizational behaviour* (5th Ed.) Harlow: Prentice Hall.
- 24 Van der Heijden, K. (2005). Scenarios. *The art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.

HOOFDSTUK 2

REDENEN VOOR STRATEGISCHE EN CULTURELE VERANDERING

Dit hoofdstuk beschrijft acht aanleidingen voor bedrijven om zich strategisch te vernieuwen en aan de slag te gaan met de organisatiecultuur. Het gaat om overleven in crisistijd, versterken van de maatschappelijke legitimiteit, internationaal expanderen, kwalificeren voor de toekomst, vernieuwen van bedrijfsprocessen, benutten van variëteit, innoveren met externe partners en maximaliseren van klantwaarde. De aanleidingen voor cultuurverandering komen tegelijkertijd voor en sluiten op elkaar aan. De acht aanleidingen starten met een illustratie uit bedrijven die succesvol hun strategie hebben vernieuwd en hun cultuur hebben veranderd. Aan het slot van dit hoofdstuk volgt een overkoepelend beeld van de acht aanleidingen die in de bedrijven een rol hebben gespeeld om de organisatiestrategie te vernieuwen en hun cultuur te veranderen.

OVERLEVEN IN CRISISTIJD

Een crisis kan een aanleiding zijn voor strategische vernieuwing en cultuurverandering. De crisis geeft echter geen richting aan de verandering. Daarvoor is een visie op de toekomst nodig en een helder idee over de aanpak van de verandering. We beginnen met een voorbeeld van een internationale onderneming die urgentie ervaart om te veranderen omdat haar voortbestaan op het spel staat.

Philips is al sinds zijn oprichting in 1891 een van de meest innovatieve bedrijven ter wereld. Het bedrijf is actief in meer dan 60 landen. Jong talent en hoogopgeleide professionals zijn onmisbaar voor de voortdurende vernieuwing en de hoogwaardige productieprocessen en de invulling van managementposities in de top van het bedrijf. Dit talent is schaars. De opgave van Philips Recruitment is het aantrekken van talent in opdracht van business managers. Deze klanten zijn ontevreden over de prestaties van Recruitment. Ook de kandidaten en sollicitanten zijn ontevreden. In de wervingsprocedure gaat het vaak mis. Kandidaten solliciteren bij meerdere bedrijven en de managers zien geschikte mensen voor andere bedrijven kiezen, terwijl zij ze graag in dienst willen nemen. Managers werven personeel buiten Recruitment om. De legitimiteit en het voortbestaan van Recruitment staan op het spel. Actie is nodig. Een nieuwe manager van Recruitment gaat de uitdaging aan. Ze is vastbesloten om er iets van te maken. De nieuwe manager richt de dienstverlening op de klant, trekt nieuwe mensen aan, stuurt op feiten en werkt aan haar team. Daarmee zet ze Recruitment opnieuw op de kaart.