

# KLM na de fusie met Air France

## Cultuurverandering in het perifere gezichtsveld

Onderzoekers:

Niels Noorderhaven, David Kroon en Alma Timmers

Universiteit van Tilburg



## Inhoud

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Voorgeschiedenis
- 3.3 De fusie met Air France
- 3.4 De rol van cultuur in de fusie tussen Air France en KLM
- 3.5 Leiderschap: de rol van top en middenmanagement
- 3.6 Conclusies

### 3.1 Inleiding

Dit cahier bevat een beschrijving van de fusie tussen KLM en Air France, met een specifieke focus op de rol daarin van cultuur en leiderschap. In een internationale fusie als die tussen KLM en Air France neemt cultuur een bijzondere plaats in. Het gaat daarbij zowel om verschillen tussen de organisatieculturen van de fuse-rende bedrijven, als om verschillen tussen de nationale culturen waarin deze bedrijven zijn ingebed.<sup>1</sup> Bij internationale fusies worden cultuurverschillen vaak gezien als een risicofactor. Hoe is KLM omgegaan met deze risicofactor? Deze vraag staat centraal in dit cahier.

De auteurs van dit cahier hebben het integratieproces tussen Air France en KLM van dichtbij bestudeerd in de periode van 2004 tot 2008. In samenwerking met een team van Franse onderzoekers zijn meer dan 600 interviews afgenomen. Meer dan 6000 medewerkers hebben vragenlijsten ingevuld. Op basis hiervan kunnen ze een gedetailleerd beeld geven van de beleving van de fusie door medewerkers in uiteenlopende functies en op verschillende hiërarchische niveaus. Daarnaast hebben de auteurs de literatuur bestudeerd over de rol van cultuur in fusieprocessen, over ontwikkelingen in de luchtvaart en over allianties en fusies tussen luchtvaartmaatschappijen. In dit cahier concentreren ze zich op de bevindingen bij KLM en bespreken management en leiderschap binnen de fusie in relatie tot cultuurverandering.

Velen binnen KLM en Air France zijn zich in 2004 bewust van het belang van cultuurverschillen tussen de twee luchtvaartmaatschappijen. Het gevaar dat cultuurverschillen een succesvolle samenwerking in de weg kunnen staan wordt daardoor onderkend. Cultuurverandering is als zodanig echter geen vooropgesteld doel. Het is het beleid van Air France en KLM om de cultuurverschillen bij de aanvang van de fusie zorgvuldig in kaart te brengen en gedurende het integratieproces te volgen. Voor zover er sprake is geweest van cultuurverandering bij KLM is dat vooral een bijproduct geweest van de inspanningen om de fusie tot een succes te maken. Het management van KLM concentreert zich vooral op de strategische en operationele processen die nodig zijn om de fusie te doen slagen. Beleid met betrekking tot cultuur is niet zozeer gericht op verandering, als wel op bewustwording. De gedachte is dat meer kennis van cultuurverschillen managers en medewerkers beter in staat stelt hiermee om te gaan. Maar intensieve omgang met medewerkers van een bedrijf uit een andere cultuur brengt ook een versterkte reflectie op de eigen identiteit met zich mee. Dit kan bepaalde elementen van de eigen cultuur versterken, maar ook de ogen openen voor andere mogelijkheden.

Het onderzoek wijst in de richting van wat aangeduid zou kunnen worden als cultuurverandering “in het perifere gezichtsveld”.<sup>2</sup> Deze subtiele cultuurverandering is niet gepland. De verandering blijft ook grotendeels onopgemerkt zolang

1 Over dit onderwerp is veel geschreven. Voor een recent overzicht, zie bijvoorbeeld R. Chakrabarti, S. Gupta-Mukherjee en N. Jayaraman (2009), Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies* 40: 216-236.

2 Het perifere gezichtsveld is dat deel van ons blikveld dat we niet scherp kunnen zien, maar dat toch een belangrijke signalerende functie heeft.

medewerkers er niet expliciet over bevraagd worden. Toch zijn deze veranderingen van belang op de kortere termijn voor de soepele samenwerking met de fusiepartner in het integratieproces en op de langere termijn als mogelijke aanzet tot een verdergaande cultuurverandering.

De volgende paragraaf geeft een schets van de achtergrond van de fusie. Deze hangt samen met ontwikkelingen in de luchtvaart als geheel, maar ook meer specifiek met de recente geschiedenis van KLM en Air France. Deze achtergrond is belangrijk omdat hij van invloed is geweest op de hoge mate van acceptatie van de fusie door KLM-medewerkers. De volgende paragrafen gaan in op de vormgeving van de fusie tussen KLM en Air France, op de KLM-cultuur en op de rol die cultuur en cultuurverschillen hebben gespeeld in de fusie. Ze beschrijven de rol van topmanagement en middenkader in het inrichten en besturen van de samenwerking. Dit cahier sluit af met enkele conclusies.

### 3.2 Voorgeschiedenis

Hoewel reizen per vliegtuig een *commodity* is geworden, is de luchtvaart nog steeds niet helemaal een bedrijfstak als andere. Iets van de heroïek van het verleden blijft nog altijd aan de luchtvaart verbonden. KLM'ers verwijzen hier vaak naar als "het Peter Stuyvesant-gevoel". Ook als onderkend wordt dat zakelijkheid tegenwoordig hoogtij viert in de luchtvaartsector, dan nog wordt het verleden als belangrijk ervaren, al was het maar om het contrast met het nuchtere heden te beklemtonen.

“Het emotionele blijft nog steeds sterk hoor, dat blijkt wel. Dat is dan toch de airline, de hele wereld eromheen, Peter Stuyvesant, de historie, waar wij nog sterk op leunen.”

Bron: Interview medewerkster KLM Corporate Communications

Daar komt bij dat luchtvaart, zeker in een klein land als Nederland, per definitie een internationale bedrijfstak is. Voor het vliegend personeel is dit een vanzelfsprekende dagelijkse realiteit, maar ook de medewerker op het hoofdkantoor in Amstelveen die vanuit zijn raam de lichtblauwe vliegtuigen over het gebouw heen ziet scheren van of naar de landingsbaan weet zich verbonden met de 150 bestemmingen wereldwijd die door de KLM rechtstreeks bediend worden.

### Nationale trots in een internationaal speelveld

Hoewel de KLM in zekere zin uniek is, als een van de oudste nog bestaande luchtvaartmaatschappijen en als een onevenredig grote speler in een kleine thuismarkt, deelt het bedrijf een aantal karakteristieken met andere spelers in de sector. Voor

een deel hangen deze karakteristieken samen met het primaire proces, zoals het onderscheid tussen vliegend en niet-vliegend personeel, het dragen van een uniform door medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de directe serviceverlening aan de klant, en een sterke gerichtheid op de techniek (vooral vroeger) en op efficiency (tegenwoordig). Voor een ander deel hangen deze karakteristieken samen met de wijze waarop de luchtvaart zich onder invloed van politieke krachten historisch ontwikkeld heeft. Een essentieel aspect hiervan vormen de landingsrechten. Elke soevereine staat heeft de zeggenschap over zijn luchtruim. Internationaal vliegverkeer is alleen mogelijk met toestemming van de betrokken overheden. Dit is geregeld in de zogenaamde *freedoms of the air*, vastgelegd in multilaterale en bilaterale verdragen. Het gaat dan om, bijvoorbeeld, het recht om door het luchtruim van een land te vliegen, om in een land te landen en weer op te stijgen en om passagiers van en naar een land te vervoeren. Als gevolg van het grote belang van onderhandelingen tussen soevereine staten is er een onvermijdelijke link tussen luchtvaartmaatschappijen en nationale overheden. Daar komt nog bij dat deze bedrijven, gezien het positieve imago van de luchtvaart, ook altijd grote aantrekkingskracht hebben uitgeoefend op politici. Elk land dat het zich ook maar enigszins kan permitteren wil een nationale luchtvaartmaatschappij, met als gevolg een enorme fragmentatie aan de aanbodzijde, met veel kleine aanbieders zoals Air Jamaica of Air Madagascar. Het nationale karakter van veel luchtvaartmaatschappijen heeft het nadeel van vaak sterke overheidsbemoeienis, die een efficiënte bedrijfsvoering in de weg kan staan. Daar staat tegenover dat de *national carrier* vaak een bron van nationale trots is en sommige reizigers bij voorkeur voor hun nationale luchtvaartmaatschappij kiezen. Dit alles geldt ook voor de KLM, zij het dat de bemoeienis van de staat in de geschiedenis van dit bedrijf vaak vooral positieve effecten heeft gehad, bijvoorbeeld in de vorm van goede onderhandelingen over landingsrechten. Bovendien wordt de KLM sinds 1996, toen het belang van de Nederlandse staat tot een minderheid werd teruggebracht, gemanaged als een volledig privaat bedrijf, zonder enige speciale band met de Nederlandse overheid. Dit neemt niet weg dat de KLM in de ogen van veel Nederlanders, en zeker in de ogen van de medewerkers, niet zomaar een bedrijf is. Het is dan ook opvallend dat deze luchtvaartmaatschappij zich zo heeft kunnen ontwikkelen, ondanks de kleine thuismarkt. KLM-personeelsleden zijn trots op hun bedrijf, waarmee ze een sterke band voelen en dat ze niet snel zullen inwisselen voor een andere werkgever. Het komt ook regelmatig voor dat opeenvolgende generaties van één familie bij KLM werken.

“Die nationale trots. Dat speelt nog altijd wel een beetje een rol binnen KLM. Dat heeft bijna elke luchtvaartmaatschappij wel, het is zo'n beetje een verlengstuk van het nationale gevoel dat er is. Dat zal zeker niet minder zijn bij de Fransen.”

Bron: Interview met KLM Engineering

‘Op het moment dat Nederlanders vliegen met KLM, dan wordt het verteld aan de burens en op het moment dat het niet zo is, dan wordt KLM afgekraakt. Ik weet niet wat dat voor gedrag is, maar het is toch echt een mooi Nederlands bedrijf en wees er dan trots op. ... Dat raakt me heel erg.’

Bron: Interview met Cabin Crew member KLM

## Liberalisering van de luchtvaart

Luchtvaartmarkten zijn echter wereldwijd in beweging gekomen. De Verenigde Staten zetten de eerste stap in 1978 met de liberalisering van hun interne markt voor luchtvaartverkeer. Voor buitenlandse maatschappijen blijven er echter stringente beperkingen, evenals ten aanzien van buitenlands eigendom van Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen. Binnen de Europese Unie komt de liberalisering wat later op gang, maar in de periode 1987-1997 worden in drie stappen vrijwel alle belemmeringen op de interne markt weggenomen. Eén van de nieuwe mogelijkheden is een fusie tussen luchtvaartmaatschappijen uit verschillende Europese landen, waarmee wettelijk gezien de weg vrij is voor de latere fusies tussen Air France en KLM en tussen Lufthansa en Swiss. De liberalisering golf bereikte zijn voorlopige hoogtepunt in 2008 met de totstandkoming van de Open Skies-overeenkomst tussen de VS en de EU. Deze ontwikkelingen zijn van grote betekenis voor de KLM.<sup>3</sup> Voor de liberalisering is de KLM een pionier in de strategie van allianties, de meest vergaande internationale samenwerking die onder het oude, protectionistische regime mogelijk was. KLM heeft ook geen andere keus dan proactief de klanten op te zoeken. Als relatief grote maatschappij in een klein land moet KLM het hebben van het ‘wegpikken’ van passagiers uit andere landen en deze via Schiphol naar hun eindbestemming vervoeren. Dit betekent dat KLM, met meer starts en landingen voor een verbinding van vertrekplaats naar plaats van uiteindelijke bestemming, geconfronteerd wordt met hogere operationele kosten. Deze strategie kan alleen maar werken als de concurrenten – de nationale airlines in de landen waar de passagiers ‘weggepikt’ worden – zelf niet erg efficiënt werken, terwijl de KLM juist relatief efficiënt moet zijn. De liberalisering biedt een speler als de KLM enerzijds kansen, omdat het wegvallen van beperkingen in het voordeel is van het meer efficiënte bedrijf. Anderzijds kan de liberalisering ook een bedreiging vormen, als andere airlines vaak met grotere schaalvoordelen en met een grotere thuismarkt, een agressievere strategie gaan volgen.

3 Onze beschrijving van de geschiedenis van KLM is vooral gebaseerd op M.L.J. Dierikx (1999), *Blauw in de lucht; Koninklijke Luchtvaartmaatschappij 1919-1999*, Den Haag: SDU, en P.K. Jagersma (2003), *KLM waarheen vliegt gij?*, Heemstede: Holland Business Publications.

## **Bundeling van krachten**

Consolidatie van de sterk gefragmentariseerde aanbodzijde in de luchtvaart wordt gezien als een logisch gevolg van de liberalisering. De reactie van de KLM hierop is het streven om zich deze consolidatie niet te laten overkomen, maar hierover de regie te voeren. De zeer succesvolle alliantie met Northwest Airlines, gestart in 1989, kan gezien worden als een vroege aanzet hiertoe. Maar ook binnen Europa heeft KLM vanaf ongeveer 1990 eigenlijk voortdurend getracht om te komen tot een bundeling van krachten, waarbij het bedrijf dan zelf een behoorlijke vinger in de pap heeft. Zo is er het geleidelijk groeiende aandeel in Air UK, dat leidt tot consolidatie van dit bedrijf in KLM in 1997. In de tussentijd zijn er ook gesprekken met British Airways en met Swissair, SAS en Austrian Airways, maar die lopen uiteindelijk allemaal op niets uit. Toch blijft KLM zoeken naar mogelijkheden tot schaalvergroting, want het wordt in toenemende mate duidelijk dat een alleenstaande KLM steeds kwetsbaarder wordt. In 1998 leidt dat tot een overeenkomst met Alitalia, die de basis moet gaan vormen van een vergaande integratie tussen de twee maatschappijen. Achteraf gezien is dit misschien wel de laatste mogelijkheid voor KLM om te komen tot een combinatie waarin het zelf de dominante partner kan zijn. Maar voor de samenwerking goed en wel begonnen is wordt deze al weer stopgezet, als de directie van KLM de overeenkomst eenzijdig opzegt. Ze zijn moegestreden door het schimmige steekspel met de Italiaanse politiek rond de privatisering van Alitalia en het gedoe rond de positie van de Milanese luchthaven Malpensa. De ervaringen met deze uiteindelijk mislukte samenwerking hebben zeker invloed gehad op de fusie met Air France. In de eerste plaats omdat dit duidelijk maakt dat de grootste uitdaging van samenwerking niet schuilt in het afsluiten van de overeenkomst, maar in het in de praktijk brengen ervan. Later wordt duidelijk dat er in de fusie met Air France zeer grote aandacht is voor een zorgvuldige en langzame integratie. In de tweede plaats bestaat er na het mislukte avontuur met Alitalia meer bereidheid om in een nieuwe samenwerking de niet-dominante partner te zijn. Ten slotte toont de ervaring met Alitalia aan dat er binnen een alliantie een levensgroot gevaar van belangentegenstellingen bestaat. Verdergaande samenwerking kan dan nodig zijn om deze tegenstellingen te overwinnen. Vanaf 2000 is KLM vooral geïnteresseerd in een fusie en met twee mogelijke partners wordt serieus onderhandeld: Air France en British Airways.

### **3.3 De fusie met Air France**

In 2003 is KLM in gesprek met zowel British Airways als met Air France. Geheim is het niet te noemen, maar er worden geen mededelingen over gedaan. Na het opbreken van de alliantie met Alitalia en de vele voorafgaande pogingen tot vergaande samenwerking is KLM voorzichtig geworden. Het is ook duidelijk dat er serieus zaken gedaan moeten worden. KLM heeft steeds voorop gelopen, maar dreigt nu alleen te blijven staan en dat terwijl de markt vraagt om consolidatie en het wettelijke kader en politieke klimaat daar ook de ruimte voor bieden. De keuze

valt uiteindelijk op Air France, zo wordt op een persconferentie in Parijs op 30 september 2003 bekendgemaakt. Waarom KLM Air France verkiest boven British Airways maakt KLM uiteraard niet publiekelijk bekend, maar informatie die later beschikbaar komt wijst op enkele belangrijke factoren. Eén daarvan is ongetwijfeld het feit dat de beide topmannen, Leo van Wijk en Jean-Cyril Spinetta, dezelfde visie op de toekomst van de luchtvaart hebben. In die visie is er in het Europa van de toekomst nog slechts plaats voor drie grote spelers, die ook een centrale rol moeten spelen binnen een van de grote internationale allianties (Star, Skyteam en OneWorld). Verder blijken de persoonlijkheden van de Nederlander en de Fransman, ondanks al hun verschillen, goed bij elkaar te passen. Air France is ook bereid om KLM als partner te aanvaarden, ondanks het verschil in grootte en beurswaarde.

In een interview gepubliceerd in het vakblad *Airline Business* in januari 2008 noemt Jean-Cyril Spinetta twee belangrijke redenen voor de succesvolle samenwerking tussen Leo van Wijk en hemzelf. In de eerste plaats hebben zij van het begin af aan dezelfde visie op de toekomst van de luchtvaart en de implicaties daarvan voor maatschappijen als Air France en KLM:

‘Ik kan me van het begin af aan geen enkel geval herinneren waarin we een significant verschil van mening hadden over de strategie voor de [Air France-KLM-] groep.’

In de tweede plaats worden de twee topmannen niet in de weg gezeten door hun ego's.

‘Wie nummer één is en wie nummer twee, dat soort problemen hebben we nooit gehad.’

*Bron: Airline Business, januari 2008: 26-29*

De onderhandelingen met British Airways laten een ander beeld zien. Een fusie met of overname door dit bedrijf betekent echt het einde van KLM als een onafhankelijke luchtvaartmaatschappij.

‘Ik zeg altijd maar, als we door British Airways waren gekocht dan was het hoofdkantoor binnen een jaar leeg geweest. En daar was dan geen enkele discussie over geweest.’

*Bron: Interview medewerker KLM-hoofdkantoor*



## Cultuurverschillen en gelijkheidsdenken

Maar fuseren met, of erger nog, overgenomen worden door Fransen? Veel KLM'ers hebben er aanvankelijk niet erg veel vertrouwen in. Ze zijn bang dat de Fransen autoritair, dominant, arrogant en bureaucratisch zullen zijn. Voor een deel heeft deze angst te maken met het specifieke beeld van Air France, een maatschappij die ondanks de recente successen toch nog steeds als een staatsbedrijf wordt gezien. Voor een ander deel hangt het samen met het stereotype beeld van 'de Fransman'. De cultuurverschillen tussen Nederland en Frankrijk lijken erg groot te zijn, die tussen Nederland en Groot Brittannië in vergelijking daarmee klein. De taal speelt daarbij ongetwijfeld ook een rol. Maar weinig KLM'ers spreken met zelfvertrouwen Frans.

‘Ik had niet zo'n beeld van AF. Ik had wel een beeld van de Fransen in het algemeen. Chauvinistisch en het baasje willen spelen. Daar was ik wel bang voor in het begin.’

Bron: Interview controller KLM

Air France en KLM leggen de beginselen van de fusie in mei 2004 vast in een *Framework Agreement*. Er wordt een nieuwe holding gevormd, Air France-KLM, die de aandelen van de twee maatschappijen KLM en Air France beheert. De twee airlines blijven in hoge mate zelfstandig opereren, waarbij ook beide merken behouden blijven. Dit komt ook tot uitdrukking in het motto van het nieuw te vormen Air France-KLM: 'One group, two airlines, three businesses' (waarbij de 'three businesses' refereren aan passagiersvervoer, vrachtvervoer en onderhoud & reparatie). Omwille van de landingsrechten wordt een complexe structuur opgetuigd, waarbij het economische eigendom van KLM volledig bij de Air France-KLM-holding komt te berusten, maar de *voting rights* middels prioriteitsaandelen nog gedeeltelijk in Nederlandse handen blijven. Als de Nederlandse nationaliteit van KLM zou worden aangevochten kan de meerderheid van de *voting rights* worden overgedragen aan de Nederlandse Staat. Voor dit doel wordt een tweetal stichtingen in het leven geroepen. Voor velen vormen de eigendomsverhoudingen in de nieuwe holding een pijnlijk punt. Voormalig KLM-aandeelhouders krijgen slechts 19% van de aandelen in Air France-KLM in handen, tegen 81% voor de voormalige Air France-aandeelhouders. Deze aandelenverhouding staat in schril contrast tot de verhouding in grootte uitgedrukt, in bijvoorbeeld omzet, aantal vliegtuigen of aantal personeelsleden, die ongeveer 2:1 is. Deze financiële eigendomsverhouding ligt ten grondslag aan de verwijten dat Leo van Wijk de KLM 'verkwanseld' zou hebben.<sup>4</sup> Maar de verhouding komt voort uit de beurswaarde van de beide bedrijven, gecorrigeerd voor een waardering van activa en goodwill. En KLM was nu eenmaal al enkele jaren verliesgevend en Air France winstgevend.

4 Zie bijvoorbeeld Edward Deiters, Zwanenzang, in *Quote*, 30 april 2004.

Wel kan achteraf gesteld worden dat Air France aan KLM een heel goede koop heeft gehad.

Het hierboven genoemde *Framework Agreement* is een opmerkelijk document. Uiteraard legt het de financiële en juridische grondslagen van de fusie vast. Maar daarnaast bevat het document een aantal passages die expliciet aangeven dat *fairness* het leidende beginsel zal zijn binnen de fusie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de carrièreperspectieven van medewerkers, voor de ontwikkeling op de beide *hubs* (Schiphol en Charles de Gaulle) en voor ontwikkeling van de beide netwerken. Belangrijk is vooral ook wat wordt vastgelegd over het bestuur van de groep. Dat komt in handen van het ‘Strategic Management Committee’, dat gedurende de eerste drie jaar van de fusie zal bestaan uit vier vertegenwoordigers van Air France (waaronder CEO Spinetta) en vier vertegenwoordigers van KLM (waaronder CEO Van Wijk). Spinetta heeft als de stemmen staken een beslissende stem. Tekenend voor de goede sfeer in het fusiebedrijf is wel dat hij gedurende de jaren dat hij leiding heeft gegeven aan Air France-KLM dit beslissende stemrecht nooit heeft gebruikt. Al deze aspecten geven de fusie, niettegenstaande de eigendomsverhoudingen, het karakter van een partnerschap tussen gelijkwaardige partijen.

Het is interessant om te speculeren over de vraag waarom Air France ervoor gekozen heeft om KLM een grotere invloed te geven binnen de fusie dan wat zuiver op grond van de financiële verhoudingen te verwachten was geweest. Dit kan te maken hebben gehad met het feit dat Leo van Wijk op twee borden tegelijk schaakte, door lang met zowel Air France als met British Airways te blijven praten. Het verlies van zelfstandigheid woog zwaar bij KLM, en Air France kon KLM voor zich winnen door zich hier toegeverder op te stellen dan de Britten. Maar uit de indrukken tijdens de jaren van onderzoek bij Air France-KLM blijkt dat een dergelijke puur instrumentele verklaring incompleet is. Het lijkt wel zeker dat de persoonlijkheid en overtuigingen van CEO Spinetta een grote rol gespeeld hebben. Jean-Cyril Spinetta, Corsicaan van geboorte en komend uit een socialistisch nest, wordt in 1997 CEO van Air France.<sup>5</sup> Hij is ‘énarque’, dat wil zeggen afgestudeerde van de beroemde Ecole Nationale d’Administration, en is ambtenaar geweest op diverse ministeries, uiteindelijk Transport, voordat hij in 1990 benoemd wordt tot *président* van Air Inter. Air Inter is de binnenlandse luchtvaartmaatschappij in Frankrijk en in 1990, het jaar dus dat Spinetta er aan het roer komt, wordt deze maatschappij (evenals UTA, die de luchtverbindingen van/naar de voormalige Franse koloniën verzorgt) overgenomen door Air France. Van 1994 tot 1997 keert Spinetta vervolgens weer terug bij de overheid in diverse posten onder de regering Mitterand. Als hij uiteindelijk in 1997 *président directeur général* van Air France wordt, is dat met de opdracht om het bedrijf klaar te maken voor privatisering. Air France heeft op dat moment een aantal moeilijke jaren achter de rug, maar heeft sinds 1993 onder de leiding van Christian Blanc belangrijke stappen in de richting van modernisering gemaakt. Bij het aantreden van Blanc vertoonde Air France

5 Het onderstaande is gebaseerd op F. Autier, G. Corgos en G. Trépo (2001), *Air France; Des années héroïques à la refondation*, Paris: Vuibert.

nog ‘alarterend slechte prestaties’.<sup>6</sup> Het verlies van Air France in dat jaar loopt op tot zo’n vijftig procent van het totale verlies wereldwijd van de hele sector. Blanc concentreert zich tijdens zijn bewind bij Air France vooral op de bedrijfsvoering van de intercontinentale vluchten en hij weet deze winstgevend te maken. Het Europese netwerk, en vooral de binnenlandse vluchten, zijn nog zwaar verliesgevend. Het is aan Spinetta om hier verandering in te brengen. Eén van de zaken die urgent aandacht behoeven is de integratie van Air Inter, dat zeven jaar na de overname nog steeds niet echt in Air France opgenomen is.

### Lessen uit het verleden

Het is interessant om dieper in te gaan op de fusie tussen Air France en Air Inter, omdat er parallellen zijn te trekken met die tussen Air France en KLM en omdat de ervaring met Air Inter voor Spinetta een belangrijke les zal zijn geweest voor de aanpak van de integratie met KLM. Ten tijde van de overname presenteert Air Inter zichzelf graag als een ‘goede, zuinige huisvader’, in contrast met Air France, dat voorgesteld wordt als een ‘stervende man in smoking’.<sup>7</sup> Ten tijde van de overname van Air Inter is Air France ongeveer twee keer zo groot (113 tegen 52 vliegtuigen, 39.000 tegen 11.000 personeelsleden). Maar Air Inter voelt zich niet de mindere en de personeelsleden hebben betere arbeidsvoorwaarden dan hun collega’s van Air France (Air Inter-piloten waren misschien wel de best betaalde ter wereld). Dit alles komt de integratie met Air France niet ten goede. Aanvankelijk is het ook niet de bedoeling geweest om Air Inter geheel te integreren: het merk moest blijven bestaan en de operationele activiteiten zouden vrijwel zelfstandig uitgevoerd worden. De parallellen met KLM zijn opmerkelijk. Ook hier gaat het om een overgenomen maatschappij die ongeveer half zo groot is als Air France, het behoud van het eigen merk en de eigen identiteit en een zelfbeeld bij KLM dat een commerciële instelling en zuinigheid stelt tegenover het meer bureaucratische ‘staatsbedrijf’ Air France.

Spinetta is dus een gewaarschuwd man aan de vooravond van de fusie met KLM. Naast zijn eigen ervaringen met Air Inter wordt hij beïnvloed door het model van samenwerking van Renault en Nissan. De alliantie tussen deze twee bedrijven is elders meer uitgebreid beschreven.<sup>8</sup> Wat hier vooral van belang is, is het voorbeeld van terughoudendheid bij het gebruik van macht dat gepraktiseerd werd door de CEO van Renault, Louis Schweitzer. Een belangrijke factor voor het initiële vertrouwen tussen beide bedrijven was bijvoorbeeld dat Renault geen aanvullende eisen stelde op het moment dat DaimlerChrysler zich als gegadigde voor

6 F. Dupuy (1994), *Des sociologues-consultants à l'écoute d'Air France*, Paris: Ecole de Paris du Management.

7 Bernard Attali (CEO van Air France in 2000), geciteerd in Autier et al. (2001: 187).

8 H. Korine, K. Asakawa en P.-Y. Gomez (2002), Partnering with the unfamiliar: Lessons from the case of Renault and Nissan, *Business Strategy Review* 13 (2): 41-50; B. Segrestin (2005), Partnering to explore: The Renault-Nissan alliance as a forerunner of new cooperative patterns, *Research Policy* 34: 657-672.

Nissan terugtrok en Nissan in feite aan de genade van Renault was overgeleverd. Ook Renault heeft deze machtspositie nooit gebruikt en zich gehouden aan het eerdere voorstel om de vertrouwensrelatie intact te houden en te tonen dat Renault een loyale en betrouwbare samenwerkingspartner is.

Op basis van de lessen die ze geleerd hadden uit het verleden besluiten Spinetta en Van Wijk bij de fusie tussen Air France en KLM tot een voorzichtige en genuanceerde aanpak. Om te beginnen wordt in zowel externe als interne communicatie benadrukt dat het niet om een overname gaat. Zelfs het woord 'fusie' wordt vermeden, in het Frans wordt de term 'rapprochement' gebruikt, in het Nederlands het woord 'combinatie'. Alles is erop gericht om weerstand bij het personeel, en met name de vakbonden, te voorkomen. Geen integratie, maar coördinatie is het algemene beginsel. Met uitzondering van enkele onderdelen, zoals de afdeling financiële communicatie van KLM, die geabsorbeerd werd door Air France, dekt deze vlag de lading ook. De resultaten van de fusie zijn van begin af aan positief.<sup>9</sup> In het eerste jaar worden synergiebesparingen van in totaal 115 miljoen euro gerealiseerd, terwijl op 65 miljoen gerekend is. In het boekjaar 2005-2006 neemt de nettowinst verder toe met bijna 70 procent. Deze positieve lijn wordt voortgezet tot het uitbreken van de kredietcrisis, die vanaf 2008 wereldwijd leidt tot een sterke reductie van het passagiersaanbod. Hoewel de goede resultaten die behaald worden voor een deel te danken zijn aan het bijzonder gunstige getij in de luchtvaart in de jaren 2004-2008, doet Air France-KLM het beter dan veel concurrenten, en dit moet op het conto geschreven worden van het management van de integratie tussen de beide bedrijven. Twee aspecten van deze aanpak zijn hier van belang: differentiatie in de aard en snelheid van de integratie tussen afdelingen en functies en over de tijd, en een sterke nadruk op rechtvaardigheid in alle besluitvorming rond fusie en integratie.

## Spelen met tempo en ritme

Opvallend in de Air France-KLM-fusie is dat er niet geforceerd één bepaald tempo van integratie wordt aangehouden. De stelregel is dat integratie alleen plaatsvindt waar en wanneer daar goede redenen voor zijn. Op andere terreinen wordt coördinatie beoogd en veel activiteiten blijven volledig zelfstandig aangestuurd door de twee airlines. Een voorbeeld van deze differentiatie in snelheid van integratie is het verschil tussen de Passenger- en de Cargo-divisies. Luchtvracht is een business-to-businessmarkt, waar branding een beperkte rol speelt, maar flexibiliteit en prijsniveau zeer belangrijk zijn. Daarom wordt het management van de twee Cargo-divisies snel na de fusies samengevoegd in een Joint Cargo House. Dit houdt in dat er een geïntegreerde managementstructuur boven de twee operationele cargo eenheden, een in Amsterdam en een in Parijs, wordt gezet. Aan het hoofd van deze gezamenlijke organisatie komt een KLM'er te staan: Michael

9 Zie bijvoorbeeld C. Baker (2005), Air France-KLM pays off, *Airline Business*, May 2005: 19.

Wisbrun. In tegenstelling tot de snelle integratie bij Cargo kiest het management bij de Passenger-divisies voor een zeer geleidelijke en voorzichtige aanpak. De twee brands blijven zorgvuldig gescheiden en de coördinatie blijft in het begin vooral beperkt tot het elimineren van overlap tussen de twee netwerken. Pas in een later stadium begint het management toe te werken naar een gemeenschappelijk *revenu management*-systeem, en worden de verkooporganisaties in het buitenland samengevoegd. Pas in oktober 2007 stelt de leiding een gedeelde managementstructuur voor de Passenger-divisies in, waarbij ze drie onderdelen onderscheiden: network management, flight scheduling, pricing & revenue management, marketing en branding; ticketverkoop op de Franse markt en ticketverkoop in Nederland en internationaal. Om een goede aansturing te realiseren, zonder de juridische problemen op te roepen die zouden kunnen ontstaan als een medewerker verantwoordelijkheid verschuldigd is aan een manager die formeel werkzaam is in een ander bedrijf, wordt een systeem van 'hiërarchische bazen' en 'functionele bazen' opgetuigd. Niet eenvoudig, maar wel zorgvuldig en volgens zegslieden functioneert het naar behoren.

## Rechtvaardigheid

Een ander opvallend punt in de fusie is de grote aandacht voor rechtvaardigheid. Hierboven is al vermeld dat in het Framework Agreement veel nadruk is gelegd op rechtvaardigheid. Deze nadruk op rechtvaardigheid en het zorgvuldig managen van de fusie heeft te maken met de persoonlijkheden en de ervaringen van Spinetta en Van Wijk, zoals hierboven beschreven. Maar de economische omstandigheden geven er ook de ruimte voor. De periode 2004-2007 is er een van groei in de luchtvaart en de meeste airlines (met uitzondering van aperte probleemgevallen als Alitalia) maken winst. Feit blijft dat de Air France-KLM-topmannen ervoor kiezen om de ruimte die zij krijgen te gebruiken voor een langzaam, zorgvuldig en rechtvaardig integratieproces. Het begrip *fairness* wordt vooral aanvankelijk sterk ingevuld vanuit een gelijkheidsideaal. De talloze optredens van Spinetta en Van Wijk, waarin de twee topmannen ongeveer evenveel spreektijd hebben en ostentatief vriendschappelijk met elkaar omgaan, symboliseren dat. Maar ook op andere bijeenkomsten (zoals de jaarlijkse bijeenkomsten van internationale HRM-managers en de jaarlijkse *management convention*) is er steeds een zorgvuldig evenwicht tussen Air France en KLM. Ook in de *synergy teams* die invulling moeten geven aan de samenwerkingsvoordelen is er een evenwicht in het aantal deelnemers van beide kanten. Elk overleg wordt gevoerd op basis van argumenten en niet op basis van overheersing van het ene bedrijf door het andere op grond van eigendomsverhoudingen. Dit klinkt haast te mooi om waar te zijn, en sommige KLM-medewerkers koesterden ook wel enig wantrouwen: zou niet vroeger of later toch de aap uit de mouw komen en Air France aan de touwtjes gaan trekken?

‘Waar de angst zich een beetje op afspeelt is ‘blijft het werk allemaal hier?’. En als het werk dan hier blijft, ‘blijft dan de balans in technische know-how in stand?’ Dat is met name wat men zegt: ‘Het laagste werk blijft in Amsterdam en de Fransen gaan met de mooie voorzieningen aan de haal. Die gaan straks de maintenance-concepten ontwikkelen en wij mogen alleen maar uitvoeren.’

Bron: Interview met KLM Engineering & Maintenance-manager

Dat integratiebesprekingen op voet van gelijkheid werden gevoerd neemt niet weg dat volgens veel KLM’ers de Fransen toch aan het langste eind trokken, omdat ze slimmere onderhandelaars zijn. Er zijn veel verhalen over besluitvormingstrategieën waarin de KLM’ers meenden dat op de door hen geprefereerde beslissing afgekoerst werd, om op het laatst te merken dat het toch de Air France-kant op ging. Opmerkelijk is wel dat dit niet heeft geleid tot cynisme met betrekking tot de rechtvaardigheid van de fusie. Veeleer leidde dit tot de conclusie dat ook de KLM’ers slimmer moesten worden in het onderhandelingsspel.

‘De Fransen zijn van nature centralistisch en dominant. Daar is niets mis mee. Als voorbeeld: de Engelsen steken je een mes in je borst en draaien het langzaam om en laten je doodbloeden. De Fransen serveren je een fles Margaux net zo lang tot je verslaafd bent en halen dan waarschijnlijk de fles weg en dan heb ik ook een probleem. Ik zit nu nog in de fase dat de fles Margaux geserveerd wordt. Het is een spel, daar is niets mis mee. Het doel is het voornaamste, dat is het laten overleven van een stukje luchtbedrijvigheid voor de N.V. Nederland. Het trotse blauwe gevoel laten we transfereren naar iets nieuws.’

Bron: Interview met Commercial manager KLM

Vanzelfsprekend kent het gelijkheidsbeginsel ook zijn grenzen. Air France is twee keer zo groot als de KLM en het spreekt dus ook voor zich dat dit tot uitdrukking komt in de verdeling van sleutelposities. Dit aspect was nogal in het midden gelaten in het Framework Agreement. Bij het invullen van managementposities zou er sprake zijn van *equal opportunities*, maar het is natuurlijk ondenkbaar dat de kleur van de kandidaten, ‘lichtblauw’ of ‘donkerblauw’, geen enkele rol speelt. Bij Cargo, de eerste grote eenheid waarin het management geïntegreerd wordt, gaat de toewijzing van managementposities op basis van de zogenaamde ‘balancing act’. Hiermee wordt een evenwicht gezocht tussen volstrekte gelijkheid (niet acceptabel voor het grotere Air France) en de 1/3-2/3-verhouding die de verhouding in omzetgrootte of aantal personeelsleden suggereert (om maar te zwijgen over de 81/19 eigendomsverhouding).

‘De Balancing Act is feitelijk het product van een klein team van topmanagers [van Cargo], (...) het is iets als 60%-40%. (...) Van de 126 leidende posities zijn er 70 voor Air France en 56 voor KLM. (...) Air France heeft een omzet van 1.6 miljard en 3200 medewerkers, KLM 1.2 miljard en 2200 medewerkers. (...) Het Joint Cargo Management Committee bestaat uit vijf personen, drie van Air France en twee van KLM en de CEO is van KLM. (...) De wereld is verdeeld in vijf geografische gebieden, voor drie daarvan is er een Air France-directeur, in de drie area's waar Air France sterker was: Zuid Amerika, Noord Amerika and Afrika, en KLM heeft twee directeuren, voor Azië en Europa, (...) en 26 landen worden geleid door een Air France-manager, tegen 11 die geleid worden door KLM-managers.’

Bron: Interview met Air France Cargo manager

Het is interessant om te constateren dat deze kwantificering van de toedeling van managementposities volgens de top van Air France-KLM tegen de geest van de fusie in gaat. Kijkend naar de toedeling van posities van landenmanagers lijkt het erop dat de top van de onderneming wil voorkomen dat dit herleid kan worden tot een eenduidig (en dus voorspelbaar) beginsel. In een aantal benoemingen lijkt het beginsel gehanteerd te worden dat de airline met het grootste lokale marktaandeel de general manager in dat land levert (bijvoorbeeld: Air France op het Iberisch schiereiland, KLM in Scandinavië). Maar andere benoemingen gaan daar weer tegenin en lijken het principe van de beste man/vrouw op de juiste plaats te bevestigen. Het uiteindelijke gevolg is dat het geloof in het principe van rechtvaardigheid overeind blijft.

### 3.4 De rol van cultuur in de fusie tussen Air France en KLM

KLM is een bedrijf met een sterke eigen identiteit, die verbonden is met de geschiedenis, de bedrijfstak en de positie als *de* nationale luchtvaartmaatschappij. De sterke band die veel medewerkers met de KLM voelen, duiden ze aan als het ‘blauwe gevoel’. Ze associëren de karakteristieke blauwe kleur van het KLM-merk met de combinatie van Hollandse vertrouwdheid en internationale uitstraling.

‘Als je het KLM-blauw ziet, waar dan ook ter wereld, ben je thuis. De luchtvaartmaatschappij staat voor een verlengstuk van Nederland in het buitenland. Je weet wat je krijgt als je reist met KLM: service, kwaliteit, betrouwbaarheid.’

Bron: Interview met KLM-Commercial manager

In de interviews komt dit ‘blauwe gevoel’ dat de verbintenis met het bedrijf aanduidt duidelijk naar voren. Bij de vraag om KLM te karakteriseren, komen

twee groepen van tegengestelde kwalificaties naar voren. Aan de ene kant schetsen de geïnterviewden de KLM als dynamisch, commercieel, ondernemend, pragmatisch en zelfs opportunistisch. Aan de andere kant zien vaak dezelfde mensen de KLM als bureaucratisch, hiërarchisch en inflexibel. Dit geeft aan dat de cultuur van een groot bedrijf als de KLM vele facetten en gedaanten heeft. Voor de medewerker aan de check-in balie staat KLM niet voor exact hetzelfde als voor de grondwerktuigkundige, of voor de econometrist die op het hoofdkantoor *revenue management* modellen bouwt. Toch is de grote gehechtheid aan zowel het merk als het bedrijf in alle geledingen terug te vinden.

## Paradoxen

Het is niet alleen zo dat de identiteit of de cultuur van de KLM mede afhangt van de positie die iemand in dit complexe bedrijf inneemt. KLM heeft volgens sommige zegsmensen echt twee gezichten, afhankelijk van de omstandigheden. Onder normale omstandigheden heeft KLM de neiging tot bureaucrativering en trage besluitvorming met lange discussies. Maar in crisistijden toont het bedrijf een ander gezicht. Dan staat iedereen voor hetzelfde doel, wordt er snel beslist en doorgepakkt.

‘Verder bestaat de KLM uit paradoxen. Als je KLM wilt begrijpen moet je ervan uitgaan dat niets klopt. Bureaucratie enerzijds en tegelijkertijd veel ruimte voor mensen die initiatief nemen. Andere paradox: als je van buiten naar de KLM kijkt zie je een glamourwereld, goed geolied, het internationale en vanuit binnen kijkend is de glamour er niet, goed geolied is ver te zoeken en internationaal is het gewoon een Nederlands bedrijf en het enige wat we doen is over de grens heen vliegen. KLM wil een class one werkgever zijn, maar als je kijkt wat wij verdienen kunnen we dat niet eens betalen. De kerncompetentie van de KLM is dat je met die paradoxen kan werken. Dat is waar wij heel goed in zijn.’

Bron: Interview met KLM-HRM-manager

Het spreekt vanzelf dat een sterke organisatiecultuur als die van KLM een belangrijke *asset* kan zijn. KLM’ers mopperen wel, maar als het erop aankomt, gaan ze voor hun bedrijf door het vuur. Maar wat gebeurt er als zo’n trots bedrijf gaat fuseren met een andere luchtvaartmaatschappij? Een botsing van culturen ligt dan voor de hand, vooral als het andere bedrijf ook nog uit een ander land komt, met een cultuur die sterk van de Nederlandse verschilt. Vanuit die optiek is de fusie met (of overname door) Air France niet zonder risico’s.



## Zicht krijgen op verschillen in culturele opvattingen

Air France leek als *hub-and-spoke* luchtvaartmaatschappij in veel opzichten natuurlijk sterk op de KLM. Maar iets dieper in de organisatie, zo vertelt een medewerker ons in een interview, blijkt dat 'alles anders is' dan bij KLM. Voor veel KLM'ers is Air France bij het begin van het fusieproces vooral nog een staatsbedrijf, dat na vele jaren van verlies weliswaar weer winstgevend is gemaakt, maar toch... Maar Air France is ook een trots bedrijf. En de Franse cultuur verschilt natuurlijk sterk van de Nederlandse. Het gevaar dat uit deze cultuurverschillen voort kan komen wordt bij de aanvang van het fusieproces wel onderkend. Toch is er bij de topmanagers aarzeling om veel werk van cultuur te maken, waarschijnlijk vanuit de gedachte dat de verschillen hierdoor alsnog groter beleefd worden. Onder de top zijn er echter bij beide bedrijven mensen die erop aandringen om de cultuurverschillen de nodige aandacht te geven, en aan Nederlandse zijde speelt ook mee dat de pers de negatieve aspecten van samenwerking met Fransen breed uitmeent. Air France heeft in de samenwerking met het Amerikaanse Delta Airlines aan den lijve ondervonden dat deze problemen zich voor kunnen doen en heeft daarbij de diensten ingeroepen van een internationale consultancygroep. Dit bedrijf wordt met instemming van KLM gevraagd om een *culture scan* bij beide airlines te verrichten.

In februari 2004 brengt het adviesbureau een rapport uit dat de verschillen tussen Air France en KLM in kaart brengt, en duidelijk maakt waar de aandachtspunten en risico's liggen. Het belangrijkste punt betreft de verticale relaties binnen de twee bedrijven. Bij KLM speelt in de besluitvorming het bereiken van consensus een grote rol, terwijl de besluitvorming bij Air France meer hiërarchisch is ingericht. Hiermee samenhangend is er verschil in delegatie en *empowerment* (bij KLM wordt meer beslissingsbevoegdheid naar lagere managementniveaus gedelegeerd dan bij Air France) en in de relaties tussen managers en medewerkers (waarbij de KLM-manager meer tegenspel krijgt van zijn of haar ondergeschikten). Een ander verschil betreft de oriëntatie ten opzichte van de tijd. KLM, als Nederlands bedrijf, heeft een 'monochrome tijdsoriëntatie', dat wil zeggen concentratie op één ding tegelijkertijd, Air France is meer 'polychroom': meer dingen kunnen tegelijkertijd de aandacht krijgen. Dit verschil kan bijvoorbeeld naar voren komen in meetings, waarbij Nederlanders het belangrijk vinden dat iedereen aandachtig 'bij de les' blijft, maar Fransen er geen probleem mee hebben als er onderonsjes plaatsvinden. Gerelateerd aan de tijdsoriëntatie is het verschil van houding ten opzichte van korte-termijn *quick wins* (vooral belangrijk binnen KLM) en lange-termijn strategie (vooral belangrijk binnen Air France). Ten slotte bestaat er een verschil in de wijze waarop beide bedrijven omgaan met het plannen en voorbereiden van beleid. Aan de zijde van KLM (gewend aan langdurige consensusstrategieën) wordt sterk de nadruk gelegd op het proces: tijdig beginnen met de voorbereiding en de consultatie. Aan de Air France-kant kan de uiteindelijke besluitvorming heel snel gaan (vanwege het meer hiërarchische karakter), maar zijn mensen minder geneigd om al lang van tevoren met de voorbereiding hiervan te beginnen. Een en ander sluit ook aan bij wat uit onderzoek bekend is over de

voornaamste verschillen tussen de nationale culturen van Frankrijk en Nederland.<sup>10</sup>

Ook de interviews bevestigen het geschetste beeld. Alleen de verschillen met betrekking tot het plannen en voorbereiden van beleid blijken anders in elkaar te zitten. KLM'ers zijn geneigd om snel te beginnen met het *proces* dat uiteindelijk tot het besluit moet leiden: een actieplan maken, vaststellen van mijlpalen, plannen van vervolgafspraken, enzovoorts. Air France-medewerkers starten eerder met het verkennen van de *inhoud* van het te nemen besluit.

‘Als er besloten is om op deze datum een vergadering te houden over een bepaald onderwerp, dan is het eerste wat wij doen een actieplan maken, dat wordt dan toegestuurd naar AF. Daar krijg je geen antwoord op. Wordt wel gelezen overigens, maar dat wil niemand geloven, want als je geen antwoord geeft...’

Bron: Interview met HRM-manager KLM

Het ‘polderen’ vindt bij KLM ten dele pas plaats nadat het formele besluit is genomen, hetgeen betekent dat er regelmatig op een besluit teruggekomen moet worden. Dat irriteert dan weer de AF'ers:

‘Reden bij de AF'ers om daar wantrouwen over te hebben, we hebben toch al een besluit genomen?’

Bron: Interview met HRM-manager KLM

## Omggaan met culturele verschillen

Op basis van de bevindingen uit het cultuuronderzoek wordt besloten om cultuurworkshops aan te bieden aan de medewerkers die daadwerkelijk en rechtstreeks met de fusiepartner te maken krijgen. Hiervoor huurt de leiding, na een selectieprocedure, een consultancybedrijf in dat gespecialiseerd is in interculturele communicatie. In totaal hebben zo'n 1500 medewerkers van KLM en Air France in workshops van tien tot twaalf deelnemers geparticipeerd. Een groot deel van de participanten komt uit de commerciële afdelingen, veel ook uit verkoopvestigingen buiten Frankrijk of Nederland. De workshops zijn bedoeld voor vergroting van de bewustwording van cultuurverschillen, vooral in de communicatie tussen de beide bedrijven.

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld P. d'Iribarne (1998), *Eer, contract en consensus; Management en nationale tradities in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland*, vertaling M. van den Hoek, Amsterdam: Nieuwezijds.

‘Je ziet ook duidelijk dat er veel energie is gestopt in het cultuurverhaal. Met BA en Alitalia was dat veel minder aanwezig. Er is veel beter herkend van waar moet ik in investeren, met name aan de menselijke kant, om tot successen te komen, er is veel gedaan aan communicatie op dit gebied.’

Bron: Interview met KLM-manager

Naast de cultuurworkshops zijn er twee andere initiatieven die weliswaar niet rechtstreeks gericht zijn op het omgaan met cultuurverschillen, maar daar toch wel degelijk een bijdrage aan hebben geleverd. In de eerste plaats besluiten de fuserende bedrijven om een uitwisselingsprogramma op te zetten voor *young potentials*. Tien jonge veelbelovende KLM-managers gaan voor twee jaar naar Parijs en tien Air France-talenten verblijven twee jaar bij KLM, op het hoofdkantoor en elders binnen het bedrijf. Dit is niet alleen een heel leerzame ervaring voor de *young potentials* zelf, maar ook voor de afdelingen die als gastheer dienen. Die hebben ineens een kijkje in de keuken aan de andere kant en kunnen daardoor veel beter begrijpen hoe processen aangestuurd worden en verlopen en hun gedrag in de samenwerking daarop afstemmen. Aan het einde van hun uitwisselingsperiode maken de *young potentials* gezamenlijk een boekje, de *Cultural Navigator*. In dit boekje maken ze duidelijk hoe onuitgesproken verwachtingen aan de kant van de beide bedrijven kunnen verschillen en hoe daardoor misverstanden kunnen ontstaan. Het gaat daarbij om heel concrete situaties, zoals het leggen van het eerste persoonlijke contact, vergaderen en geven en ontvangen van feedback. Steeds maken ze duidelijk wat de intenties zijn aan de kant van Air France of KLM en hoe het daaruit voortkomende gedrag geïnterpreteerd wordt door de counterpart.

#### Voorbeeld uit de *Cultural Navigator*: Antwoorden op een e-mail

##### **KLM-intention:**

“Quick”

... is to always answer quickly, either with the response or when/how to get the response.

... is to give a to-the-point response rather than a complete assessment of the topic.

##### **AF-perception:**

Wow, that's quick, but short. Will this reply change again in time? Does it fully cover the issue raised?

**AF-intention:**

“Thorough”

... is to answer when the response is ready and thoroughly checked.

... is to give an extensive response to both content and context to make sure that the main subject and implications are covered.

**KLM-perception:**

That's too late and too long. This answer is confusing me.

Een laatste activiteit die van belang is voor het overbruggen van de cultuurverschillen betreft de gezamenlijke trainingen, verzorgd voor een paar honderd senior managers en high potentials. IMD Lausanne en HEC Paris verzorgen deze trainingen. Ze bestaan uit twee maal vijf dagen, waarbij deelnemers van KLM en Air France met elkaar zowel een inhoudelijk als een gedragsgericht programma doorlopen.

De executive programma's waren twee keer vijf dagen, in de eerste vijf dagen was er vaak wat spanning, maar de tweede week werd dat weer opgelost en kwam men er sterker uit. Zo sterk zelfs dat er alumninetwerken zijn gevormd. Dat heeft heilzaam gewerkt op de reflectie op jezelf en je gedrag naar anderen toe. »

Bron: Interview met KLM-manager

Het is moeilijk te zeggen wat precies het effect van de verschillende *culture bridging* activiteiten is geweest. In ieder geval hebben zich geen grote cultuurgereleerde botsingen voorgedaan in de fusie. De positieve effecten van de fusie zijn door het personeel in brede kring als belangrijker gewaardeerd, dan de nadelen en ergernissen. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit de interne metingen die de KLM meerdere malen per jaar onder het personeel laat verrichten. Er is dus geen sprake geweest van de negatieve spiralen die niet zelden uit, door cultuurverschillen veroorzaakte, ergernissen voortkomen.

Is de KLM-cultuur ook door de fusie veranderd? Vooropgesteld moet worden dat dit geenszins de intentie was, zeker niet aan de zijde van de KLM zelf, maar ook niet aan de zijde van Air France, of tenminste het topmanagement van het Franse bedrijf, dat bij monde van CEO Jean-Cyril Spinetta kort na de bekendmaking van de voorgenomen fusie stelt dat Air France kan leren van de pragmatische ondernemende cultuur van KLM.

Er was bij KLM wel angst voor verlies van de ondernemende geest. Men vond KLM slagvaardig, korter op de bal, dichter bij de markt, snelle besluitvorming, pragmatisch, kostenbewust. Ja, daar is zeker angst voor

geweest. Ik denk dat dat ook de reden was om niet van bovenaf te zeggen: we gaan de cultuur een bepaalde kant op duwen. Spinetta heeft in de eerste managementsessie bij KLM gezegd: wij willen graag als Air France van jullie leren, met name jullie ondernemersaspect, het nemen van risico's. Dat haalde heel snel veel weerstand weg. Tot op zekere hoogte is dat ook in praktijk gebracht. »

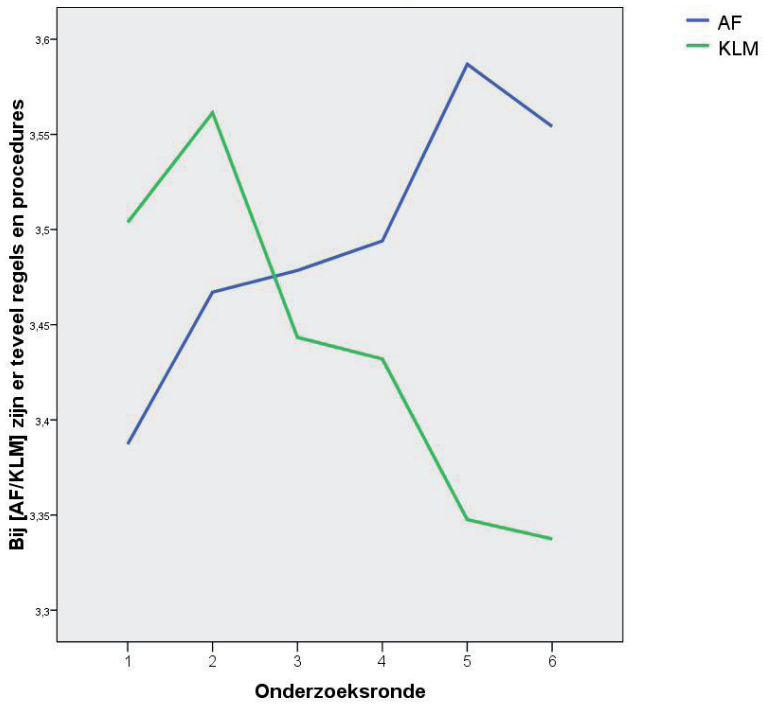
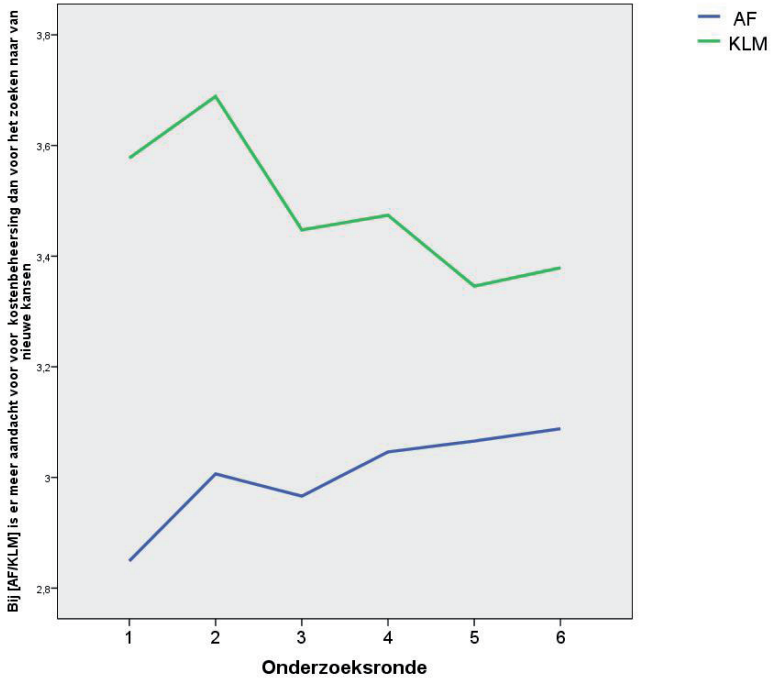
Bron: Interview met ex-KLM-manager

## Verschuivingen in culturele opvattingen

In lijn met deze uitgangspunten zijn er in het onderzoek geen grote veranderingen in de KLM-cultuur te vinden. Interessant is dat de percepties van de cultuur van KLM en die van Air France zich vaak in tegenovergestelde richtingen bewegen waar er sprake is van verschuivingen! De hiernavolgende figuren geven hier twee illustraties van. De bovenste figuur geeft aan in hoeverre KLM-medewerkers het eens zijn met de stelling: "Bij [AF/KLM] is er meer aandacht voor kostenbeheersing dan voor het zoeken van nieuwe kansen." De groene lijn geeft het zelfbeeld van KLM weer, de blauwe lijn de percepties van KLM'ers van de Air France-cultuur. De onderste figuur geeft de antwoorden weer op de stelling: "Bij [AF/KLM] zijn er te veel regels en procedures." Dit zijn twee karakteristieken die passen in het beeld dat KLM van zichzelf heeft bij aanvang van de fusie: kostenbewustzijn en te veel regels en procedures." In de loop van de 3½ jaar dat de fusie is gevolgd wordt echter zichtbaar dat KLM-medewerkers het *minder* met beide stellingen eens zijn geworden voor zover het KLM betreft, maar *meer* waar het Air France betreft! De fusiepartner houdt als het ware de medewerkers een spiegel voor en onder invloed hiervan wordt het zelfbeeld aangepast. Zoals de beide figuren laten zien kan dit ertoe leiden dat gepercipieerde cultuurverschillen groter worden (de onderste figuur), maar ook kleiner (de bovenste figuur).

Ook in de interviews zijn er signalen dat de KLM-cultuur op subtiele wijze is veranderd onder de invloed van de samenwerking met Air France. Om te beginnen is er meer zelfreflectie. Opmerkelijk genoeg kan dat twee tegengestelde effecten hebben. In sommige gevallen worden bepaalde karakteristieken die aanvankelijk gezien werden als heel kenmerkend voor de KLM gaandeweg genuanceerd en blijft er van het aanvankelijk groot geachte verschil met Air France niet zoveel meer over (zoals in de bovenste figuur). Maar in andere gevallen leidt de spiegeling aan Air France tot een versterking van bepaalde karakteristieken van het zelfbeeld en daarmee van de verschillen met Air France.

Op de vraag of door de fusie het zelfbeeld van de KLM is veranderd, antwoord een HRM-manager van KLM:



‘Ik denk met name een vergroting van het bewustzijn. Dingen zijn benoemd, je identiteit en waar die dan uit bestaat. Je hebt natuurlijk een heel sterk imago, dat is heel erg gekoppeld ook aan het merk, daar zijn afspraken over gemaakt hoe lang het merk KLM sowieso overeind zou blijven. Daaraan heel sterk gekoppeld een gevoel van imago. Het is wel veel meer benoemd, wat KLM dan precies is, wat onze identiteit is. Dus de blauwe familie, dat is versterkt in communicatie-uitingen gebruikt, en het ondernemerschap, het kostenbewustzijn, de slagvaardigheid, het snelle handelen en wat minder lang analyseren, daarbij ook niet bang zijn om van koers te veranderen op het moment dat een besluit wat minder goed uitpakt. ... Of het zelfbeeld veranderd is? Ik denk eerder meer bewustzijn.’

## Zelfreflectie

Al met al zijn er duidelijke aanwijzingen dat hoewel cultuurverandering aan KLM-zijde uitdrukkelijk niet nagestreefd werd, de perceptie van de KLM-cultuur wel op subtiel manier veranderd is en het gedrag in sommige opzichten ook. Medewerkers die de KLM vroeger, ondanks de positieve aspecten, toch ook wel als hiërarchisch en bureaucratisch zagen, vinden nu dat dit in vergelijking met Air France erg meevalt. Maar tegelijkertijd worden er ook positieve aspecten onderkend in Air France, die tot een kritischer houding ten opzichte van de eigen cultuur leiden (te snel beslissen, zonder degelijke analyse) en tot aanpassing van gedrag.

‘De KLM-cultuur was heel snel reageren, als het wat minder ging kosten naar beneden, en als het beter ging kon er weer geld worden uitgegeven. Air France heeft een langere-termijn perspectief, die worden minder zenuwachtig als de brandstofprijzen omhoog gaat, die gaan niet onmiddellijk aan knoppen draaien. Ik denk dat KLM nu een constantere lijn heeft gekregen.’

Bron: Interview met ex-KLM-manager

‘Ik merk ook wel bij KLM meer opdracht tot diepteanalyses. Mijn baas wil nu bepaalde dingen tot op de bodem uitgezocht hebben, waar we eerst tevreden waren met een quick-scan, en laten we snel iets doen.’

Bron: Interview met KLM-HRM-manager

Opmerkelijk is dat zowel de confrontatie met de Air France-cultuur als de daaropvolgende gedeeltelijke herdefiniëring van de eigen cultuur betrekkelijk conflictloos zijn verlopen. Op basis van observaties en interviews bestaat het vermoeden dat dit te maken heeft met de afwezigheid van gevoelens van bedreiging aan de

zijde van de meeste KLM-medewerkers. De aard van de fusie en de wijze waarop deze gemanaged wordt, houdt in dat KLM, hoewel de overgenomen partij, zijn identiteit kan behouden en de medewerkers hun zelfrespect niet hoeven in te leveren. Als gevolg hiervan is er niet het zich schrapzetten tegen de ander en staan KLM'ers open voor wat ze van Air France kunnen leren, zowel wat betreft positieve aspecten van de Air France-cultuur als minder positieve aspecten van de eigen cultuur.

‘Ik denk dat mensen gemerkt hebben dat de Fransen doorvragen en dat de KLM'ers dan de antwoorden niet hebben. Dan verlies je elke strijd. Dat doorvragen was men bij KLM niet op die manier gewend, niet zo diep en gespecificeerd. Als de Fransen met analyses komen, en je hebt geen tegenanalyses, dan kom je nergens.’

Bron: Interview met KLM-HRM-manager

‘Je wordt gedwongen om over je eigen werken wat kritischer na te denken, omdat je het ook naar Air France moet verkopen. Waar we vroeger meteen doorgedenderd zouden zijn, zijn we nu van: ‘wacht even, als we nu dat gaan doen dan gaan zij niet mee, dus laten we even goed nadenken.’

Bron: Interview KLM-medewerker Pricing & Revenu Management

‘Ik denk dat het grootste verschil is dat wij op de korte termijn kijken, denken en actie ondernemen en daarom ook snelle beslissingstrajecten hebben en daar is de organisatie ook op ingespeeld. Terwijl AF een veel loggere organisatie heeft en ook veel meer mensen, en dus op de korte termijn minder flexibel is, maar een veel langere termijn visie heeft. En dat ze dus het kortetermijnbelang ondergeschikt maken aan het langere-termijnplan. Ik denk wel dat het wel heel goed typeert hoe de verschillen zijn. En dat is natuurlijk ook heel mooi, het complementeert, in bepaalde opzichten. Als je dan kijkt op hoog niveau, is dat fantastisch complementair. Als je goed kort op de bal spelen combineert met een goede langetermijnvisie, dan heb je het beste van beide werelden. Alleen dat moet nu gestalte krijgen en dat krijgt gestalte, denk ik.’

Bron: Interview met KLM-medewerker Corporate Control



### 3.5 Leiderschap: de rol van top en middenmanagement

Als gezocht wordt naar factoren die hebben bijgedragen aan het succes van de fusie tussen Air France en KLM, dan mag de rol van het (top)management zeker niet worden overgeslagen. In het bovenstaande is al gewezen op de rol van Spinetta. Als CEO van het grotere bedrijf en de overnemende partij heeft hij ingestemd met een fusie waarin de KLM als vrijwel gelijkwaardige partner kan opereren. Die gelijkwaardigheid komt, zoals al gezegd, ook tot uitdrukking in de gezamenlijke optredens van Spinetta en Van Wijk op managementconventies en andere interne bijeenkomsten. Altijd hebben Spinetta en Van Wijk ongeveer evenveel spreekijd en vullen hun verhalen elkaar aan. Dit voorbeeldgedrag van de twee topmanagers wordt door veel van de geïnterviewde KLM-medewerkers genoemd als een bron van vertrouwen. Opvallend is dat ook voor de KLM'ers het vertrouwen in Spinetta een grote rol speelt. Niet zelden wordt gespeculeerd over de vraag hoe Air France zich gaat opstellen als Spinetta is vertrokken.

‘De manier waarop Spinetta en Van Wijk zichzelf geïntroduceerd hebben, was erg belangrijk. Het gaf een gevoel van saamhorigheid en openheid. Als je naar ze kijkt, krijg je een gevoel van vertrouwen: er is een gedeelde, duidelijke strategie.’

Bron: Interview met KLM-medewerker Buitenstation Frankfurt’

Het voorbeeldgedrag van de twee topmanagers is geen toeval. Toenmalig KLM-topman Leo van Wijk was zich er terdege van bewust dat de personeelsleden met argusogen naar de top keken:

‘Als de topmensen gaan strijden om de macht dan gaat het zeker mis. Tussen Spinetta en mij is daar geen moment enige sprake van geweest. Ik had zoiets van ‘het is voor de KLM goed’, daar was ik heilig van overtuigd, en daarin is mijn eigen positie niet belangrijk. En hij zei: ‘Het is zo belangrijk dat jij ook in dat proces naar Air France toe een belangrijke rol speelt, anders krijg ik dat veranderingsproces in Air France niet tot stand.’ [...] We dachten precies hetzelfde.’

Bron: Interview op 27-09-2010

#### Voorbeeldfunctie

De houding van de twee topmensen sijpelt ook door in beide organisaties en werkt als voorbeeldmodel voor managers op het middenniveau en lager. De communicatie vanuit de top is noodzakelijkerwijze algemeen en abstract. Het gaat dan om de algemene beginselen van de fusie. Maar medewerkers willen weten wat de fusie betekent voor *hun* afdeling, *hun* baan, *hun* carrière. Die meer specifieke informatie

krijgen ze vroeger of later van hun directe leidinggevende. Tot die tijd is het vooral de houding van de leidinggevende ten opzichte van de fusiepartner die voor medewerkers een signaalfunctie heeft. Stelt de leidinggevende zich open en coöperatief op, dan zal de medewerker geneigd zijn te denken dat dit gedrag ook voor hem of haar passend en veilig is. De rol van het middenkader wordt vaak negatief beschreven, als de kleilaag die veranderingen tegenhoudt, maar andersom kunnen middenmanagers ook een belangrijke rol spelen in de aanvaarding van veranderingen door hun medewerkers. Dit is precies wat in het geval van de fusie tussen KLM en Air France is gebeurd.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die aangeven dat zowel het topmanagement als hun leidinggevende handelen naar de openbaar beleden beginselen van de fusie, ook het meest bereid zijn om zich in te spannen om de samenwerking tot een succes te maken. Dat speelt vanaf het begin van de fusie. Dit effect is vooral sterk en consistent bij KLM, de overgenomen partij, en dat is geen wonder, want het is aannemelijk dat de KLM-medewerkers met meer gevoelens van ongerustheid de fusie ingingen dan hun collega's van Air France.

In dit licht bezien is de sterke nadruk op rechtvaardigheid, zoals die in de Air France-KLM-fusie in woord en daad tot uitdrukking werd gebracht, wellicht geen perifere factor maar een van de verklaringen voor het succes. Het bedrijfseconomisch denken schenkt over het algemeen weinig aandacht aan overwegingen van rechtvaardigheid, noch vanuit normatief standpunt (wat is volgens bepaalde normen wel/niet rechtvaardig), noch vanuit descriptief standpunt (wat vinden mensen onder bepaalde omstandigheden wel/niet rechtvaardig). Dit is een omissie, want gevoelens van (on)rechtvaardigheid kunnen een belangrijke invloed hebben op gedrag en als negentigduizend medewerkers besluiten om een stapje meer of minder te doen voor hun bedrijf kan dat het verschil betekenen tussen succes en mislukking van een fusie.

Het topmanagement van Air France-KLM heeft pionierswerk verricht in het vormgeven van een overname als een samenwerking tussen gelijken. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers is hier enthousiast over en is ook van mening dat dit in praktijk werd gebracht. Niet altijd volledig of perfect, maar toch wel in belangrijke mate. Het is de moeite waard om even bij dit aspect van de fusie stil te staan. Uit onderzoek blijkt dat *mergers between equals* kunnen leiden tot wangedochten: bij elke beslissing wordt jaloers gekeken of het eigen bedrijf niet aan het kortste eind trekt en op efficiency gebaseerde argumenten worden ondergesneeuwd door overwegingen van rechtvaardigheid.<sup>11</sup> Hoe komt het dat Air France-KLM niet in deze valkuil is gevallen? Vermoedelijk komt dit, paradoxaal genoeg, doordat de fusie werd bestuurd als een tussen gelijken, terwijl in feite iedereen zich realiseerde dat Air France de sterkere partij was. Air France had de macht om als puntje bij paaltje kwam beslissingen door te drukken, maar net zoals Spinetta zijn beslissende stem in het Strategic Management Committee niet gebruikte, zo

11 Zie bijvoorbeeld P. Monin, O. Ben Fathalla en E. Vaara (2005), *Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux; Le cas de BioMérieux-Pierre Fabre*, *Revue Française de Gestion*, 31 (158): 145-162.

gebruikte in bredere zin Air France zijn macht niet of nauwelijks. Juist die terughoudendheid zorgde voor veel goodwill onder de KLM-medewerkers.

‘Als ze nu al met de vuist op tafel zouden slaan, dan zou de merger morgen op straat liggen. Dus het wordt heel, heel goed aangepakt. Fantastisch vind ik. Maar ... we zijn overgenomen, daar moet je wel realistisch in zijn. We mogen nog blij zijn dat we zo'n goede partner hebben (lacht).’

Bron: Interview met KLM-landenmanager

Een vraag die gesteld kan worden, en waarop geen duidelijk antwoord bestaat, is hoe het kwam dat het middenkader van beide bedrijven de beginselen van rechtvaardigheid van de fusie over het algemeen loyaal in praktijk bracht. Waarschijnlijk speelde aan de kant van KLM een belangrijke rol dat vrijwel iedereen overtuigd was van de noodzaak van de fusie. Aan de Franse kant was het prestige van Spinetta zeer groot. Maar over de precieze rol die deze factoren gespeeld hebben valt slechts te speculeren.

### 3.6 Conclusies

De fusie tussen KLM en Air France is succesvol ondanks (en wellicht ook dankzij) de duidelijke cultuurverschillen tussen de twee bedrijven en tussen Nederlanders en Fransen in het algemeen. Kennelijk is het mogelijk om effectief samen te werken, ondanks dergelijke diepgewortelde cultuurverschillen. Uit het onderzoek blijkt ook niet dat de culturen van de twee bedrijven tijdens het integratieproces sterk naar elkaar toegegroeid zijn. Er lijkt sprake van subtiele veranderingen in de cultuur van de KLM. De organisatiecultuur, zoals die door medewerkers wordt gevormd en in stand gehouden, is niet statisch, maar past zich aan nieuwe omstandigheden aan. De fusie met Air France vormde voor verreweg de meeste medewerkers geen bedreiging maar meer een positieve uitdaging, en dit is waarschijnlijk de reden dat de cultuurverschillen, die wel degelijk opgemerkt werden, niet hebben geleid tot grote conflicten. Cultuurverschillen gecombineerd met belangentegenstellingen vormen een explosief mengsel, maar binnen de fusie tussen KLM en Air France is dit nauwelijks aan de orde geweest. Daar waar dit wel het geval was, bijvoorbeeld bij de beslissingen over de keuze voor IT-systemen (die van Air France, die van KLM, of van een derde partij?) leek er een patstelling te ontstaan die meermalen ingrijpen van het topmanagement nodig maakte.

Het feit dat grote problemen rond cultuurverschillen zijn uitgebleven is voor een deel te danken aan het gelukkige economische gesternte waaronder de fusie tot stand gekomen is. In een situatie van groei is het gemakkelijker voor partijen om zich op harmonieuze wijze aan elkaar aan te passen dan in een situatie van krimp. Maar de rol van het management moet niet onderschat worden. De top-

mannen van de twee bedrijven, Spinetta en Van Wijk, hebben van begin af aan een voorbeeldfunctie vervuld – in woorden en (symbolische) daden – ten aanzien van de manier waarop medewerkers van KLM en Air France in de fusie met elkaar om moesten gaan. Zij stelden een duidelijke algemene beleidslijn vast voor de fusie, tot uitdrukking gebracht in de slogan ‘One Group, Two Airlines, Three Businesses’, en in het beginsel ‘niet integreren, tenzij...’ Tegelijkertijd praktiseerden zij een genuanceerde en gedifferentieerde aanpak in hun beleid. Het lijkt een fusie (eigenlijk een overname) die gemanaged wordt als een partnerschap.

Deze benadering kan model staan voor veel andere fusies. Rechtvaardigheid in de besluitvorming rond integratie na een fusie of overname wordt al te vaak alleen maar met de mond beleden. Maar het positieve effect op de motivatie van het personeel (vooral van de overgenomen partij) kan heel groot zijn als deze rechtvaardigheid ook zichtbaar in praktijk wordt gebracht. Subtiel gebruik (en niet-gebruik) van macht maakt het mogelijk om vooruitgang te boeken met de integratie (zij het misschien niet zeer snel) zonder onnodige weerstand op te roepen. De grootteverhouding tussen de bedrijven speelt daarbij vermoedelijk een belangrijke rol. Als de bedrijven van vrijwel gelijke omvang zijn, is het heel moeilijk om een fixatie op gelijkheid te voorkomen. Als er een erg groot verschil in grootte is, is het moeilijk om verder te komen dan alleen een retorische gelijkwaardigheid. De grootteverhouding tussen Air France en KLM was vanuit dit oogpunt wellicht wel optimaal.

Anderzijds denken wij dat er van Air France-KLM ook iets te leren is over cultuurverandering, hoewel zoals beschreven cultuurverandering geen doel was in deze fusie. Toch zijn er wel subtiele veranderingen tot stand gekomen binnen KLM. Deze gingen op een heel natuurlijke wijze samen met toenemende samenwerking met counterparts binnen Air France, en veranderingen in operationele processen. Het behoud van identiteit en zelfrespect lijkt de sleutel te zijn tot het vermijden van conflictsituaties in integratieprocessen na een fusie, maar misschien ook wel bij cultuurveranderingsprocessen. Dit inzicht heeft implicaties voor de wijze waarop en het tempo waarin cultuurveranderingsprojecten het beste kunnen plaatsvinden.

Dit cahier heeft de ondertitel meegekregen ‘Cultuurverandering in het perifere gezichtsveld’. Hiermee wordt aangegeven dat de verantwoordelijke managers de (subtiele) cultuurverandering bij KLM nooit uitdrukkelijk beoogden en dat deze ook bij de meeste KLM’ers niet scherp op het netvlies stond. Toch kan een dergelijke ‘tangente’ benadering een effectieve manier zijn om de cultuur van een organisatie te laten veranderen. Er wordt vaak gesteld dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. In lijn hiermee kan het raadzaam zijn om een cultuurverandering in een organisatie doelbewust een bijproduct te laten zijn van andere activiteiten, zoals meer inhoudelijke trainingen en aanpassingen van de organisatie. Uiteraard vraagt dit een veel subtielere benadering dan het van bovenaf formuleren van de nieuwe visie en kernwaarden van de organisatie. Maar als er één les te trekken is uit het onderzoek en de praktijk van organisatiecultuurverandering de afgelopen dertig jaar, dan is het wel dat de aanpak aangepast moet worden aan de omstandigheden. In het geval van Air France-KLM is dat gebeurd – en met succes.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

### Leiders in cultuurverandering

#### Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendes, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:  
[www.vangorcum.nl](http://www.vangorcum.nl)