

# 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

# HOOFDSTUK 1

## PERSPECTIEVEN OP ORGANISATIECULTUUR

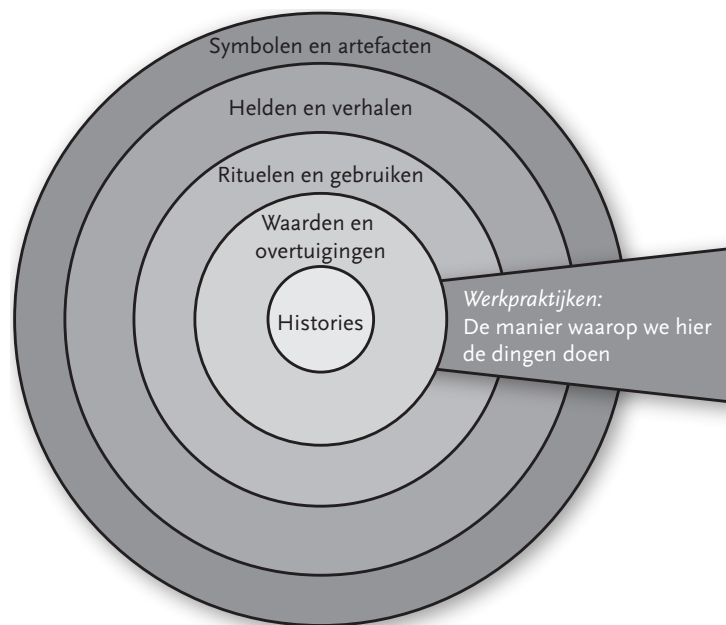
Met dit hoofdstuk leg ik de basis voor de volgende delen die ingaan op de vraag hoe leiders in organisaties werken aan succesvolle cultuurverandering. Het denken over organisatiecultuur is niet nieuw. Er zijn vier perioden te ontdekken in ons denken over organisatiecultuur. Na de ontdekking van de cultuur 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 Weber<sup>1</sup> 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 Fayol<sup>2</sup> 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 Barnard<sup>3</sup> 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 Jacques<sup>4</sup> 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 Weick<sup>5</sup> 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 Pettigrew<sup>6</sup> 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.

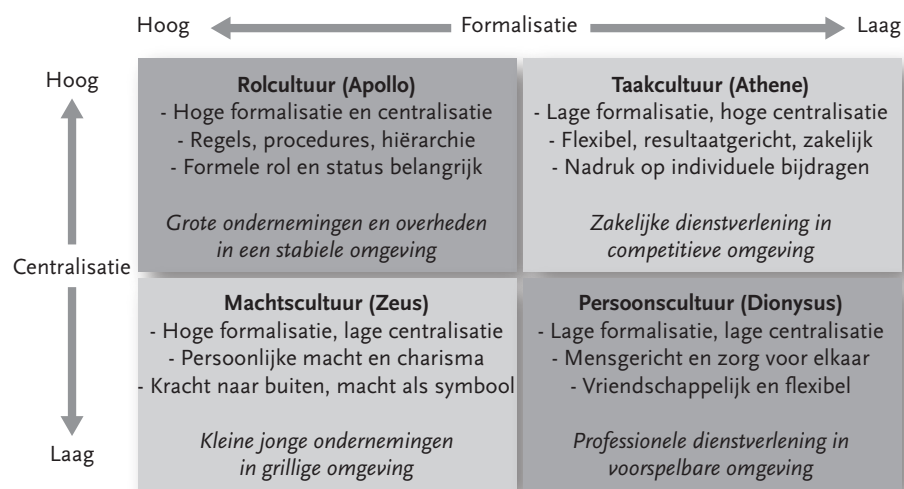
Bron: Gebaseerd op Deal & Kennedy<sup>7</sup>, 1982.

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 werkpraktijk.

In de jaren tachtig komen zowel Harrison<sup>8</sup> als Handy<sup>9</sup> als Deal & Kennedy<sup>10</sup> 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. Organisations 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 werkmethode, de structuur en de strategie, maar ook om omgangsvormen en werkpraktijken. 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 beleidslijnen 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 typering 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 Waterman<sup>11</sup>. 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. Hofstede<sup>12</sup> 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 individueler 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 verkapt: 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.

Schein<sup>13</sup> 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.

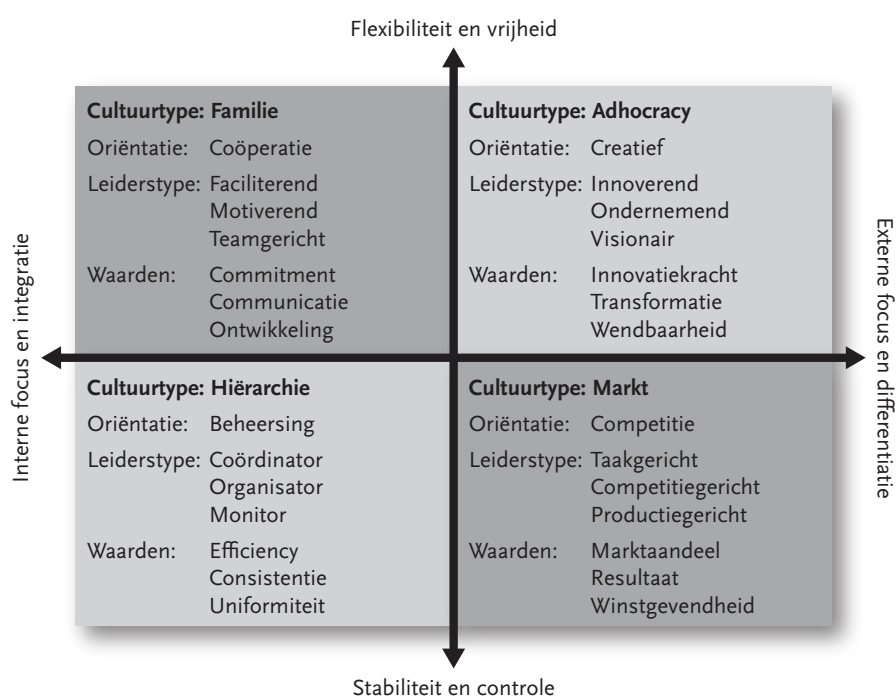
## CULTUUR ALS BRON VAN CONFLICT EN VERNIEUWING

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 leiderschapsstijl 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 & Quinn<sup>14</sup> 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 Martin<sup>15</sup> 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:

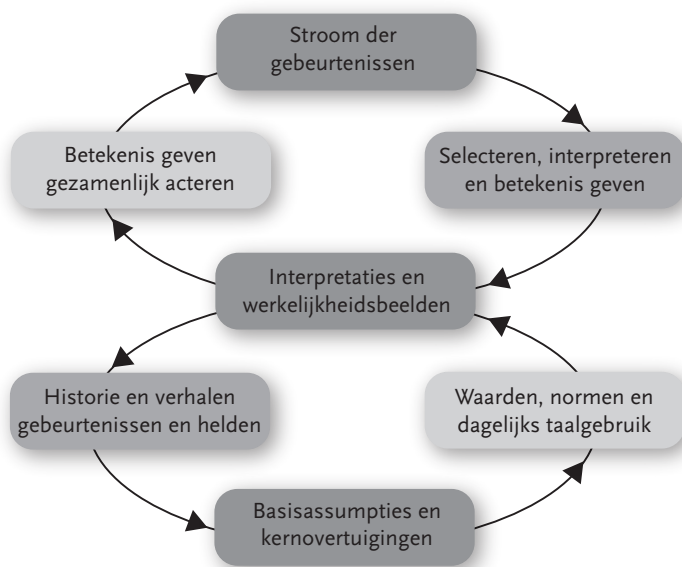
- Dienstverlening is lokaal en wordt gedicteerd in de relatie die je hebt met klanten.
- Neem stapsgewijs bedrijven over met een stevige marktpositie die goed geleid worden.
- Zorg voor een structuur waarin overgenomen bedrijven hun waarde behouden.
- Focus op je kernactiviteiten en stoot af wat niet 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 Weick<sup>16</sup> 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.com<sup>17</sup> 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

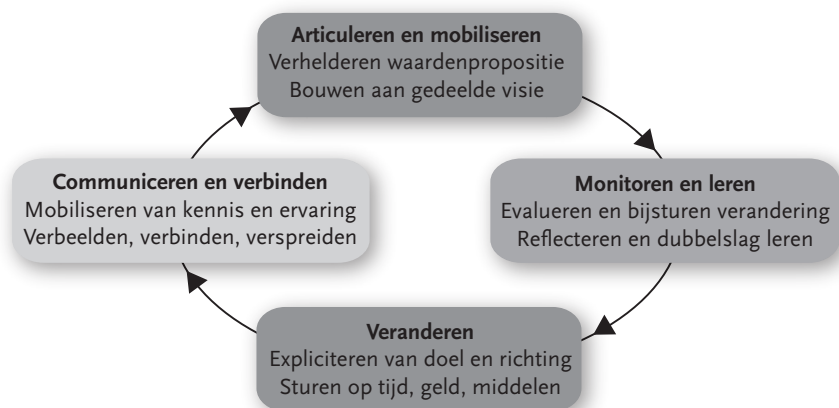


van de levering als mensen een probleem hebben met een van de producten of als een product niet voldoet. De algehele klantervaring is nauw verbonden met de cultuur en het leiderschap in de organisatie. Bij Amazon is heel duidelijk wat de waarde voor de klant is en wat dit betekent voor de medewerkers 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.<sup>18</sup>

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.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> 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.

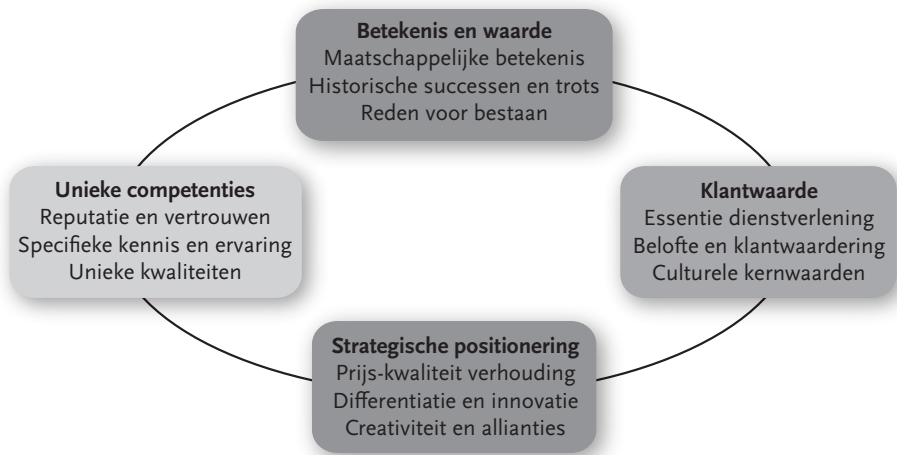
## CULTUUR EN ZIJNSWAARDE

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 & Porras<sup>21</sup>, 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 & Gilmore<sup>22</sup> voorzien dat de concurrentiekracht van bedrijven in de 21e eeuw vooral afhankelijk is van het serviceniveau en de aandacht voor beleving. Buchanan & Huczynski<sup>23</sup> 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 Heijden<sup>24</sup> 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 (4<sup>th</sup> 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, contrôle*. 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* (5<sup>th</sup> Ed.) Harlow: Prentice Hall.
- 24 Van der Heijden, K. (2005). Scenarios. *The art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.