

# Geef de bedrijfscultuur niet langer de schuld

**In plaats van af te geven op de bestaande cultuur kan deze beter worden benut om het nieuwe gedrag aan te moedigen dat nodig is voor topprestaties.**

Toen Alfred Gray in 1987 de leiding nam over het Amerikaanse Korps Mariniers was de befaamde 'krijgersmentaliteit' van dit legeronderdeel in veler ogen al onherstelbaar beschadigd. Tijdens de oorlogen in Korea en Vietnam was het Korps gegroeid van 75.000 (de historische omvang) naar ruim 200.000 manschappen – met schadelijke gevolgen voor de normen en waarden en discipline. Gray had de problemen die hij erfde kunnen wijten aan de organisatiecultuur om vervolgens een grootschalig veranderingsinitiatief te lanceren. In plaats daarvan prees en benadrukte hij de elementen van de oude cultuur van het Korps, zoals het principe van wederzijds respect. Ook ging hij bijvoorbeeld geregeld incognito eten in de eetzaal voor de manschappen. Nog steeds is Gray de enige commandant van het Amerikaanse Korps Mariniers die op zijn officiële portret in het Pentagon zijn gevechtstenu draagt. Hij is een van de meest gerespecteerde leiders uit 250-jarige geschiedenis van de Mariniers.

Leiders als Gray begrijpen hoe belangrijk de organisatiecultuur is, die diep gewortelde, zichzelf versterkende combinatie van gedragingen, overtuigingen en mentaliteit die samen bepalen 'hoe wij hier werken'. Mensen die in dezelfde organisatiecultuur werken, hebben een gemeenschappelijke impliciete kijk op de wereld, hun plaats daarin, de informele en formele kanten van hun werkomgeving en waarom het belangrijk is wat zij doen. De cultuur van een organisatie lijkt weliswaar ongreepbaar maar heeft grote invloed op het dagelijks handelen en prestatievermogen.

De organisatiecultuur verandert niet snel. Een manager die iets wil veranderen in de onderneming

of instelling kan daarom beter aanknopen bij de cultuur om een gewenste gedragsverandering tot stand te brengen. Naarmate het nieuwe gedrag zijn waarde bewijst, door de tastbare resultaten die de organisatie ermee behaalt, kan de bestaande cultuur zich geleidelijk ontwikkelen tot de cultuur die het management voor ogen heeft.

## Klagen is niet de enige optie

Als de topmanager de bedrijfscultuur lijkt te willen aantasten, zal die cultuur de strategie bijna altijd in de wielen rijden. En niet zonder reden. De identiteit van een onderneming is het geheel van wat ze kan en doet. Daar onderscheidt de onderneming zich door en ontleent ze haar slagkracht aan. Die identiteit is gebaseerd op het denken en doen van de medewerkers. Diep gewortelde culturele invloeden zijn hardnekkig. Ze veranderen veel trager dan de markt en veroorzaken grote ethische problemen wanneer er niet doeltreffend mee om wordt gegaan. Als de strategie openlijk botst met de cultuur, dan duidt dat er vaak op dat de organisatie zich niet kan vinden in de manier waarop ze wordt geleid.

Veel topmanagers hebben daar geen oog voor. Zij geven de cultuur de schuld voor het verzet dat zij ontmoeten. In extreme gevallen besluiten ze zelfs expliciet om de cultuur volledig op de schop te nemen. Belangrijke mensen in de organisatie moeten weg. Traditionele manieren van werken worden afgeschaft. Processen worden opnieuw ingericht. Het belonings- en promotiebeleid gaat op de helling. Over de gehele linie worden veranderingsprogramma's gelanceerd. Het is al met al een kostbare, verstorende en riskante

J. Katzenbach is senior vennoot bij Booz & Company in New York, waar hij leiding geeft aan het Katzenbach Center, dat zich toelegt op innovatieve concepten voor leiderschap, organisatie, cultuur en menselijk kapitaal. A. Harshak is vennoot bij Booz & Company in Londen.<sup>1</sup>

*1. Katzenbach publiceerde negen boeken, waaronder Leading Outside the Lines: How to Mobilize the (In) Formal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results (samen met Zia Khan; Jossey-Bass, 2010). De auteurs zijn te bereiken via [jon.katzenbach@booz.com](mailto:jon.katzenbach@booz.com) resp. [ashley.harshak@booz.com](mailto:ashley.harshak@booz.com).*

aanpak waar bovendien pas na jaren resultaat mee wordt geboekt.

Mensen die hun werk moeten doen in een cultuur die met opzet overhoop wordt gehaald, verliezen hun energie en motivatie. Ze zullen zich misschien alleen in de veranderingen kunnen vinden als de markt of de conjunctuur daar evident om vragen. De manager die openlijk de strijd aanbindt

---

**De cultuur is een  
bedrijfsmiddel: ze geeft  
mensen energie, trots en  
motivatie**

---

met de cultuur zal over stalen zenuwen moeten beschikken. Maar het ergste is nog dat zo iets zelden slaagt. Met een programma dat openlijk inzet op fundamentele verandering worden zelden de beoogde prestatiedoelen bereikt, zeker niet wanneer het programma voorziet in een grootschalige cultuuromslag.

Moet de cultuur dan maar gewoon worden genegeerd, alsof ze er niet toe doet? Dat is geen optie. Als er geen aandacht wordt besteed aan de cultuur, dan kan ze door haar stille kracht een obstakel gaan vormen voor de strategische doelen van het management. Er kunnen dan nog zoveel instructies worden uitgevaardigd, de organisatie zal er geen gehoor aan geven, althans niet met de voor succes benodigde emotionele betrokkenheid en consistentie.

Daarmee is niet gezegd dat de cultuur op een voetstuk moet worden gezet. Integendeel, bij veel ondernemingen is enige cultuurverandering wel degelijk nodig. Er zijn organisaties met een passief-agressieve bedrijfscultuur waar de mensen hun afspraken vaak niet nakomen. Je hebt ook creatieve maar chaotische bedrijfsculturen waar talentvolle mensen de neuzen niet dezelfde kant uit krijgen. En er zijn sterk verpolitiekte, bureaucratische culturen die een hoge tol betalen voor de botte manier waarop ze worden geleid.

Er gaat ook een kans verloren als de cultuur bij een veranderingsinitiatief keihard wordt aangepakt of juist wordt genegeerd. Men kan er namelijk ook voor kiezen om bepaalde aspecten van de cultuur (opstelling, vormen van gedrag) te herstellen. De organisatie putte er ooit kracht uit – en zou dat opnieuw kunnen doen. Diverse studies (onder meer van Booz & Company en de Bertelsmann Foundation in 2004) wijzen op een verband tussen financiële resultaten en een sterke, inspirerende organisatiecultuur. Dat is niet verwonderlijk. Per slot van rekening beïnvloedt en stimuleert de cultuur gedrag dat ertoe doet. Procter & Gamble, Southwest Airlines, Apple, Tata, Starbucks en

FedEx zijn slechts enkele bekende ondernemingen die bekend staan om een unieke cultuur die wezenlijk bijdraagt aan hun concurrentievermogen.

Gelukkig is er ook een effectieve en goed toepasbare aanpak voor culturele uitdagingen. Geef de cultuur niet de schuld van de problemen, maar gebruik haar liever om die problemen aan te pakken. De cultuur is een bedrijfsmiddel – mensen ontfangen er energie, trots en motivatie aan. Leer met en vanuit de cultuur te werken. Breng in kaart welke aspecten van de cultuur passen bij uw strategie. Onderzoek welke traditionele en constructieve vormen van gedrag, geworteld in de cultuur, zouden kunnen bijdragen aan gewenste veranderingen. Onderzoek hoe een tegenwicht kan worden geboden aan belemmerende aspecten van de cultuur, en hoe deze kunnen worden verzwakt. Dit is de manier om een werkelijk positieve verandering in gang te zetten, te versnellen en te doen beklijven. Bovendien worden zo tegen veel minder moeite, tijd en kosten veel betere resultaten behaald dan de meeste topmanagers voor mogelijk houden.

Edgar Schein, auteur van *The Corporate Culture Survival Guide*<sup>2</sup> en een autoriteit op het gebied van organisatiecultuur, geeft een anekdote die de onvermoede effectiviteit van deze aanpak goed illustreert.<sup>3</sup> Schein vertelt dat hij bezoek kreeg van drie directieleden van een grote fabrikant: de ceo, de chief operating officer (coo) en het hoofd Organisatieontwikkeling. Zij wilden van Schein weten hoe ze meer dynamiek konden krijgen in de cultuur in hun organisatie. De coo vertelde van een routineoverleg dat hij de dag ervoor had gehad met zijn team: 'We komen altijd bij elkaar in een grote ronde zaal. Iedereen zit altijd op een vaste plek. Gisteren kwamen er maar vier opdagen – en toch gingen ze allemaal op hun vaste plek helemaal aan de andere kant van die grote tafel zitten. Begrijpt u mijn probleem?'

'En wat deed u toen?', vroeg Schein.

De managers keken hem eerst glazig aan. Toen beseften ze opeens dat zij zelf ook deel uitmaakten van het systeem waar ze zich aan stoorden. De coo had een klein maar veelzeggend initiatief kunnen nemen. Hij had het viertal kunnen vragen om dichterbij te komen zitten. Beter nog: hij zou ook het hele team kunnen vragen om de volgende keer eens van plaats te wisselen. Samen bespraken ze vervolgens enkele uren lang welke andere kleine initiatieven van dit type ze nog meer zouden kunnen nemen. Vervolgens brachten ze die in praktijk, en met groot succes.

2. Jossey-Bass, 2009 (herziene uitgave).

3. Zie ook Art Kleiner en Rutger von Post, 'A Corporate Climate of Mutual Help', *strategy+business*, nr. 62, lente 2011, p. 11.

## De mythen van cultuurverandering

In het verhaal van Schein reageren de managers constructief op de cultuur. Veel managers doen dat niet vanwege de vele mythen die in het bedrijfsleven zijn ontstaan over cultuurverandering. Die veronderstellingen zijn stuk voor stuk valkuilen.

*'Al onze problemen zijn terug te voeren op de cultuur'*  
Dit wordt een vast en gemakkelijk excuus voor tegenvallende resultaten. 'Onze procesgerichte cultuur belemmert samenwerking', zeggen managers bijvoorbeeld. Of: 'Door onze traditie om goed voor onze mensen te zorgen, houden we zwakke broeders de hand boven het hoofd.' Deze mythe komt voort uit de veronderstelling dat menselijk gedrag een gevolg is van een opstelling en overtuiging. Dat is echter een ontkenning van de realiteit van de organisatiecultuur. Zoals we zullen zien, kan gedrag net zo goed overtuigingen beïnvloeden als dat het er door beïnvloed wordt.

*'We weten niet goed hoe we onze cultuur kunnen veranderen, dus besteden we er maar geen aandacht aan'*  
De gedachte dat een topprestatie het beste wordt bereikt met een apart, ondernemend team gaat al heel lang mee. De 'Skunk Works' van Lockheed in de jaren veertig waren er al een voorbeeld van. Zo'n apart team wordt opgezet met de uitdrukkelijke bedoeling om het te beschermen tegen de heersende cultuur. Het kan jarenlang gedijen, maar voor de rest van de onderneming blijft het een vreemde eend in de bijt. Uiteindelijk wordt het verzelfstandigd of alsnog onderbracht in de moederorganisatie, om daar vervolgens ten prooi te vallen aan een cultuur die topprestaties tegenhoudt. De gedachte dat de heersende cultuur de doodsteek is voor innovatie maakt op deze manier zichzelf waar. Heel bekend is het verhaal van het merk Saturn van General Motors. Saturn moest het lichtend voorbeeld van de Japanse autofabrikanten volgen en werd daarom opgezet als een zelfstandig bedrijf – maar viel uiteindelijk toch ten prooi aan de cultuur van GM.

*'Cultuur moet worden overgelaten aan de specialisten'*  
Managers met een technische of financiële achtergrond denken vaak dat zij de benodigde vaardigheden missen om culturele aandachtspunten te kunnen oppakken. Dat laten zij dus over aan Personeelszaken, Organisatieontwikkeling of de afdeling Communicatie. 'Dat is de zachte kant van managen', zegt de manager. 'We moeten de

scores voor betrokkenheid onder de medewerkers omhoog zien te krijgen.' Een cultuur is echter net zo goed een product van de 'harde' kant van de organisatie (strategie, structuur, processen en programma's) als van de zachte (overtuigingen, meningen, gevoelens, netwerken en groepen met gemeenschappelijke belangen). De eigen specialisten, bijvoorbeeld bij Personeelszaken, kunnen gedrag meten en het lijnmanagement adviseren over culturele kwesties.

Maar zij kunnen geen strategische of prestatiedoelen uitleggen of invoeren en medewerkers ervoor winnen. Het is aan het lijnmanagement op de verschillende niveaus in de organisatie om de gedragsverandering tot stand te brengen die tot concurrentievoordeel leidt.

*'Cultuur is de verantwoordelijkheid van het topmanagement'*

De ceo of andere topmanager die zichtbaar de cultuur uitdraagt waar hij voor staat, geeft een bijzonder sterk signaal af. Maar het topmanagement kan de cultuur niet in zijn eentje veranderen. Een bestuursvoorzitter of directielid bestrijkt een groot terrein en vanaf een behoorlijke afstand. Dat is geen positie om mensen direct aan te sporen tot de specifieke gewenste dagelijkse manier van werken en opstelling. Ingrijpen in de cultuur lukt alleen als het topmanagement wordt gesteund door allerlei andere leiders lager in de lijn – en dan vooral zij die dagelijks te maken hebben met degenen wier gedragsverandering cruciaal is om het beoogde doel te kunnen bereiken.

Soms manifesteert deze mythe zich ook op het hoogste niveau: de commissarissen denken het prestatieniveau te kunnen verbeteren door de ceo te vervangen door iemand die voor een nieuwe en betere cultuur kan zorgen. Omdat zij iemand aantrekken die grote verandering belooft, belandt de onderneming dan onherroepelijk in een programma voor vergaande cultuuromslag – met alle kosten, risico, verstoring en kans op mislukking van dien.

## Werk met en vanuit de bestaande cultuur

Elk van de genoemde mythen pakt weer anders uit. Allemaal vloeien ze echter voort uit hetzelfde fatalisme. De cultuur wordt te groot geacht om haar te kunnen negeren, te stug om haar te kunnen veranderen, en te zacht om haar te kunnen begrijpen (althans door de doorsneemanager). Zo'n opstel-

---

**Gedrag wordt beïnvloed door overtuigingen – maar overtuigingen ook door gedrag**

---

ling ondermijnt de energie en ieder enthousiasme voor verandering – zeker als de organisatie wat dat betreft al de nodige teleurstellingen achter de rug heeft. Deze scepsis kan ieder reëel veranderingsinitiatief fataal worden nog voordat de (voor blijvend succes noodzakelijke) ‘vaart’ erin komt.

Men kan er echter ook voor kiezen om vanuit de bestaande cultuur te werken. Dat is zinnig, praktisch en doeltreffend – en geeft daardoor vanzelf energie. Als de leiding verandering langs deze weg leert aan te pakken, worden de medewerkers doorgaans productiever en leveren de initiatieven van het management meer op.

Eerst moet worden afgerekend met de gedachte dat de leider de cultuur zou kunnen veranderen door deze direct aan te pakken. Dat lukt bijna nooit. Iemand met een sterke mening laat zich niet zo gemakkelijk door argumenten overtuigen van het tegendeel – en zo laten ook werknemers zich niet snel ‘overhalen’ om anders naar hun werk te kijken. Als manager kun je je daarom beter richten op specifiek gedrag, iets waarmee je een concreet probleem kunt aanpakken en wat tastbaar resultaat oplevert. Mensen beleven dan wat ze kunnen bereiken met een andere aanpak. Ervaring is een betere leermeester dan logica.

Stel voor: een adviseur uit een geïndustrialiseerd land wordt naar een afgelegen eiland in een arm land gestuurd om daar de boeren te helpen hun oogsten te vergroten. Hoe pakt hij dat aan? Probeert hij hun cultuur meer in de richting van zijn eigen cultuur te duwen? Of verdiept hij zich in de manier waarop die boeren tot dan toe tegen hun situatie hebben aangekeken, en zoekt hij naar aanknopingspunten met zijn eigen opvattingen teneinde hun het vertrouwen te geven om iets nieuws uit te proberen? In het eerste geval voelt de adviseur zich aanvankelijk misschien een hele piet. Maar hij zal al gauw vastlopen. Als het mee zit, kost het hem enkele jaren om iets te bereiken. Een alternatief is om een paar nieuwe methoden aan te reiken. Dat levert misschien snel een eerste positieve reactie op. De nieuwe aanpak kan zich vervolgens snel verspreiden naarmate duidelijk wordt wat ze oplevert. In uw onderneming is het niet anders.

Of, zoals Schein het formuleert: ‘Beschouw de cultuur in eerste instantie altijd als een bron van kracht.’ Door vooral te appeleren aan de aspecten van de cultuur waar mensen emotioneel door geraakt worden, kan het prestatievermogen worden opgevoerd. Er kan in een organisatie bijvoorbeeld een grote wil bestaan om de klant te dienen – zelfs bij ondernemingen waar de klanten wegllopen. Die intentie kan worden benut

bij nieuwe initiatieven die tot doel hebben om meer klanten te behouden. Toonaangevende ondernemingen zijn dat onder andere doordat ze de positieve aspecten van de cultuur herkennen en inzetten voor strategisch belangrijk gedrag.

De bedrijfscultuur weerspiegelt ten dele het beroep en de opleiding van de mensen die in de organisatie werken. Bij elektronicaconcern Hewlett-Packard voelt de cultuur heel anders aan dan bij een farmaceutisch bedrijf als Pfizer, een bank als JPMorgan Chase of een ‘metaal’-bedrijf als GM. Bovendien wordt de cultuur ook beïnvloed door de opstelling van de oprichters van de organisatie, de plek waar het hoofdkantoor is gevestigd, het soort klanten aan wie men levert en de ervaringen die mensen met elkaar delen. Dat verklaart ook waarom verschillende ondernemingen in één en dezelfde bedrijfstak, zoals HP, Apple, Microsoft, Intel, Acer, IBM en Dell, succes kunnen hebben met verschillende culturen. Afgezien van de algemene bedrijfscultuur heersen er in een organisatie doorgaans ook nog allerlei subculturen, elk met eigen specifieke kenmerken. Er kan, zegt Schein, bijvoorbeeld sprake zijn van een operationele subcultuur, uitgedragen door managers die hun medewerkers aansporen tot uitstekende prestaties; het topmanagement kan een eigen subcultuur hebben, gestoeld op financieel inzicht en een financiële achtergrond; en er kan een technische subcultuur zijn, waarin de techniek centraal staat.

Om de eigen cultuur te doorgronden moeten de onopvallende en soms verborgen uitingen ervan worden herkend. Denk aan gefluister op de gang, informeel overleg achter gesloten deuren en de nadrukkelijke adviezen die mensen krijgen wanneer ze elkaar om raad vragen. De cultuur komt ook tot uitdrukking in de relaties vastgelegd in het organogram en de manier waarop instructies worden geformuleerd. Kijk ook goed naar de houding en het gedrag in het dagelijks werk. Werken mensen soepel met elkaar samen? Nemen ze beslissingen in hun eentje of in groepen? Wisselen ze makkelijk informatie uit? Denken ze na over successen en mislukkingen en leren ze daarvan? Is het moment gekomen voor verbeteringsinitiatieven? Begin dan met die paar cruciale veranderingen die bij uitstek beïnvloeden hoe er wordt gewerkt. Zo komen de gewenste resultaten sneller binnen bereik. Gebruik daarbij zowel formele als informele methoden.

### **De verandering bij zorgverzekeraar Aetna**

Een uitstekend voorbeeld van een manager die zijn organisatie vanuit de bestaande cultuur heeft we-

ten te veranderen is John Rowe. Rowe was ceo (2000-2006) en bestuursvoorzitter (2001-2006) van Aetna Inc. (Tegenwoordig doceert hij aan de Mailman School of Public Health van Columbia University in New York.) Rowe was gerontoloog aan de Harvard Medical School voordat hij de leiding kreeg bij Aetna. Samen met zijn tweede man bij Aetna, Ronald Williams,<sup>4</sup> voerde hij een van de meest geslaagde hersteloperaties door die het Amerikaanse bedrijfsleven ooit heeft meegemaakt. Toen hij aantrad maakte Aetna per dag een miljoen dollar verlies – vijf jaar later vijf miljoen dollar winst.

De hersteloperatie van Rowe en Williams was de vierde in vijftien jaar tijd. De eerdere pogingen waren allemaal stuk gelopen op de cultuur, die intern gekscherend ‘mama Aetna’ werd genoemd. Bij de veertigduizend medewerkers van het bedrijf heerste een min of meer automatische vijandigheid tegenover iedereen waar men mee te maken kreeg: artsen, patiënten, zorgverleners (bijvoorbeeld ziekenhuizen) en de werkgevers die ziektekostenverzekeringen inkochten.

Aetna stond door deze loopgravenmentaliteit bekend als de meest argwanende, weerspannige en bureaucratische ziektekostenverzekeraar van de Verenigde Staten. Bij de drie eerdere veranderingsprogramma's had het topmanagement geprobeerd om het personeel meer empathie voor klantenorganisaties, meer begrip voor artsen en een grotere dienstbaarheid tegenover patiënten bij te brengen. Bij twee van die initiatieven was de cultuur domweg genegeerd, bij de derde poging werd gekozen voor een ramkoers. Alle drie mislukten ze.

Rowe was hij de minst voor de hand liggende kandidaat die het bestuur van Aetna had kunnen kiezen, vindt hij zelf: ‘Ik had nog nooit een bedrijf geleid. Ik had ook geen MBA en geen enkele ervaring in commercieel management. Het enige wat ik altijd had gedaan, was voor patiënten zorgen en proberen ziekenhuizen beter te laten draaien.’ Met die openlijke erkenning dat hij niet over het antwoord beschikte, kwam hij ver. Eerst bracht hij een honderdtal ‘niet-hiërarchische beïnvloeders’ in kaart, verspreid over de hele organisatie. Die zocht hij informeel op. Hij vroeg hun, of zij hem wilden helpen om beter te leren begrijpen hoe de medewerkers dachten – over de klanten en patiënten, over hun werk en over de doelen van de organisatie. Deze mensen werden zijn ‘cruciale informanten’, zoals een antropoloog zou zeggen: gidsen in de cultuur die hem hielpen om Aetna tot in de haarvaten te leren kennen, wat hem via louter

formele kanalen nooit zou zijn gelukt. Rowe bleef ook voortdurend in contact met deze mensen. Hij mailde met hen, had gesprekken onder vier ogen met hen, en bracht hen bij elkaar voor groepsdiscussies. Zijn informanten werden gaandeweg de kern van een groep mensen die de nieuwe strategische koers van Aetna vorm gaven en ondersteunden.

Rowe's tweede zet was om de samenbindende waarden van Aetna te bekijken. De onderneming bestond al sinds 1819 (in de huidige vorm sinds 1853) en had altijd waarden als eerlijkheid, zorgzaamheid, oprechtheid en teamwerk gepredikt. Maar het waardenstelsel was onsamenhangend. In de voorbije decennia waren er door achtereenvolgende topmanagers wel tien verschillende ‘value statements’ uitgevaardigd, ontdekte Rowe. Daarop organiseerde hij discussiebijeenkomsten in de kantoren van Aetna, verspreid over de hele Verenigde Staten. Het thema: ‘Waarom worden onze samenbindende waarden niet toegepast in het contact met de klant?’ De medewerkers bespraken deze vraag in groepjes van een man of dertig en bedachten concrete mogelijkheden om het voortaan anders te pakken.

Na ongeveer twintig van dergelijke bijeenkomsten schreef Rowe samen met enkele medebestuurders een nieuwe principeverklaring over waarden en gedrag. Ook stelde hij nieuwe overlegorganen in: multifunctionele commissies die moesten bedenken hoe belangrijke veranderingen tot stand konden worden gebracht. Deze commissies hadden drie duidelijke kenmerken. Ten eerste kregen ze een expliciet doel mee, bijvoorbeeld operationale effectiviteit (ontwikkel een plan om de onderneming te herstructureren) of strategische koers (ontwikkel een plan om prioriteiten aan te brengen in kansen bij klanten). Ten tweede werden er medewerkers voor gevraagd die het respect van hun collega's genoten en over veel informele contacten in de organisatie beschikten. En ten derde kregen ze beslissingsbevoegdheid voor hun aandachtsgebied. Het werk van de commissie voor strategie leidde er bijvoorbeeld uiteindelijk toe dat Aetna de activiteit financiële dienstverlening afstootte en stopte met enkele verlieslatende activiteiten, waaronder ziektekostenverzekeringen in bepaalde landen.

In de formele aanpak werd uitdrukkelijk aangehaakt bij de normen en waarden van de bedrijfscul-

---

## **Cultuurverandering vergt de steun van leiders op alle lagen in de organisatie**

---

*4. Williams volgde Rowe op toen deze terugtrad als ceo en is nu bestuursvoorzitter van Aetna.*

tuur. Toen het management bijvoorbeeld besloot om het personeel met vijftienduizend medewerkers in te krimpen (ongeveer eenderde van het totaal),

---

## **Regulier gedrag beïnvloedt de cultuur omdat het aanstekelijk werkt – mensen kopiëren onbewust het gedrag van anderen**

---

werd dit vrij open en met compassie aangepakt. Wie moest vertrekken kreeg duidelijk uitgelegd waarom, wie bleef kreeg meer salaris en aandelenopties (maar ook een langere werkweek). In plaats van bang te zijn voor hun eigen hachje werkten de overgebleven medewerkers in een cultuur die zij zelf hadden helpen ontwikkelen en waarin zij veel meer het gevoel hadden, deel uit te maken van de groeistrategie.

Rowe en Williams lanceerden ook een initiatief in de hele onderneming om de meest gerespecteerde teamleiders op de werkvloer te helpen hun motiverend vermogen te versterken. Deze ‘meester-motiveerders’ werden gerespecteerd door hun collega’s; zij verbreidden hun enthousiasme breed en droegen op die manier bij aan vele van de beoogde veranderingen.

### **De kracht van gedragsverandering**

De gedachte dat ander gedrag kan leiden tot een andere mentaliteit is terug te voeren op de theorie van cognitive dissonantie die de psycholoog Leon Festinger in de jaren vijftig ontwikkelde. Volgens Festinger veranderen mensen ook hun denken en voelen wanneer ze worden aangezet tot ander gedrag, ook al voelt dat nieuwe gedrag in eerste instantie onwennig of zelfs verkeerd aan. Dat komt doordat mensen behoefte hebben aan consistentie tussen denken en doen. Ze zullen zowel rationele als emotionele redenen zoeken om het nieuwe gedrag te rechtvaardigen.

Iemands houding wordt vooral sterk beïnvloed door een verandering in gedrag wanneer dat nieuwe gedrag in de praktijk aantoonbaar betere resultaten oplevert. Directe ervaring wint het van de oude overtuigingen van een gevestigde cultuur. Als een groep mensen allemaal die ervaring opdoet, wordt het verrassend gemakkelijker om een cultuur te veranderen. De essentie is om aan te sturen op een verandering in concreet gedrag – en niet regelrecht de cultuur te lijf te gaan.

Een initiatief voor gedragsverandering moet vooral gericht zijn op een beperkt aantal handelingen die keer op keer worden herhaald en zo uiteindelijk zullen leiden tot betere waarden (en daarmee tot betere resultaten). Maak duidelijk wat het verschil

is tussen de *waarden* die u wilt ontwikkelen, de eenmalige *handelingen* die u verandert, en het bij herhaling vertoonde *gedrag* dat u hoopt in te voeren. De wil om service te verlenen aan de klant, bijvoorbeeld, is een *waarde*. Wanneer een winkelbediende die waarde in praktijk brengt door een klant te helpen een artikel te ruilen, dan is dat een *handeling*. Als de winkelbediende dit bij herhaling doet, in het besef dat dit de klant bindt aan de winkel, is het *gedrag*.

Bij de overheid is spaarzaamheid een *waarde*. Als een regeringsleider een lijnvlucht neemt (zoals de Britse premier Cameron deed toen hij in juli 2010 kort na zijn aantreden de VS bezocht), is dat een *handeling*. Doet een regeringsleider dit consequent, zoals de premier van Singapore Lee Hsien Loong, dan is dat *gedrag* – en dat is doorgaans van grotere invloed op de cultuur.

De manager die wil dat zijn mensen meer hun verantwoordelijkheid nemen, zal daarom op zoek moeten naar vormen van voortdurend vertoond gedrag waar die waarde in tot uitdrukking komt. Hij zal misschien ook heel uitdrukkelijk moeten zeggen waar het op staat: ‘Ik verwacht van jou dat jij iedere klacht van een klant leest, archiveert en beantwoordt – en daar zal ik je ook op beoordelen.’

Nieuw gedrag kan verbijsterend eenvoudig zijn. Jaren geleden had Shell-dochter Shell Oil een probleem met de betrouwbaarheid in de raffinage. Het probleem bleek te liggen aan de procedures voor de controle op veiligheid en kwaliteit. Die procedures waren opgesteld op het hoofdkantoor maar werden niet naar behoren uitgevoerd bij de raffinaderijen. In plaats van te kiezen voor een omvangrijk initiatief rond verantwoordelijkheidsbesef liet het management zich door andere hoge managers bij Shell overtuigen dat ze beter één nieuwe vorm van gedrag konden invoeren. Het hoofdkantoor zou voortaan geen enkele nieuwe procedure meer op eigen houtje mogen doorvoeren; eerst moest aan lokale medewerkers worden gevraagd hoe dat het beste kon worden gedaan. Deze eenvoudige gedragsverandering van slechts een handjevol hoge managers leidde ertoe dat nieuwe procedures voortaan consequent in praktijk werden gebracht.

Regulier gedrag beïnvloedt de cultuur omdat het aanstekelijk werkt. Mensen imiteren onbewust wat zij anderen zien doen. Dit geldt vooral voor gerespecteerde collega’s; wederzijds respect is bijzonder invloedrijk. Zelfs kleine veranderingen in gedrag kunnen zich gaandeweg verspreiden in

een organisatie doordat steeds meer mensen zien waarom ze belangrijk zijn en ze overnemen.

Om mensen aan te sporen tot ander gedrag moeten zowel hun ratio als hun emotie worden aangesproken. Het rationele appèl houdt in dat de manager uitlegt waarom de gewenste verandering nodig is. Laat mensen inzien waarom het nieuwe gedrag bijdraagt aan de strategie van de onderneming, klanten behoudt of de handen op elkaar krijgt op de beurs.

Het emotionele appèl weegt echter nog veel zwaarder. Medeleven, eerlijkheid en verantwoordelijkheid voor de omgeving zijn bijzonder overtuigende motivatiefactoren. Niet langer bang hoeven te zijn en prettiger kunnen gaan samenwerken met anderen zijn dat ook. Veel medewerkers zullen zich afvragen welke consequenties de veranderingen zullen hebben: voor hun collega's, voor de eer die ze in hun werk stellen, voor de balans tussen hun werk en hun privéleven. Hoe zullen hun gezinnen en omgeving erop reageren? En wat doet het met de reputatie van de onderneming? Op die vragen zal intuïtief moeten worden gereageerd om ervoor te zorgen dat de verandering oprecht, enthousiast en breed wordt geaccepteerd.

Iets begrijpen zonder acceptatie en betrokkenheid werkt niet. Acceptatie en betrokkenheid zonder discipline, afstemming en de juiste capaciteiten werkt ook niet. Structurele verandering vereist dat de rationele en de emotionele elementen op elkaar aansluiten.

### **Pragmatische aanpak**

De ervaring in de praktijk heeft allerlei succesprincipes voor cultuurverandering aan het licht gebracht.

#### *Begin pragmatisch*

Probeer niet alles in één keer te veranderen. Beperk de veranderingen tot enkele cruciale vormen van gedrag die weerklank vinden bij de bestaande cultuur maar het prestatievermogen verbeteren. Benoem expliciet de doelgroep: welke medewerkers moeten hun gedrag aanpassen? En maak de beoogde veranderingen tastbaar door ze voor te doen.

#### *Versterk het nieuwe gedrag met formele en informele methoden*

Geef formele maatstaven, prestatieprikkels en procedurele richtlijnen die ervoor zorgen dat mensen het nieuwe gedrag bij herhaling vertonen, net zo lang totdat ze de waarde ervan gaan beseffen. Zorg bijvoorbeeld voor evaluaties, salarisbeoordelingen

en training om het beoogde nieuwe gedrag aan te moedigen en te belonen. Bouw ook informele relaties op om het reactievermogen en de emotionele betrokkenheid te ontwikkelen waarmee onverwachte situaties en ontwikkelingen het hoofd kan worden geboden. Ontwikkel voor lastige situaties, zoals in het voorbeeld van Shell Oil, ondersteunende netwerken van mensen die zo'n situatie kunnen beoordelen. En neem actie waar formele processen en procedures niet in voorzien.

#### *Zoek mensen die het nieuwe gedrag kunnen uitdragen (voorbeeldfunctie)*

Begin bij degenen die bij uitstek effectief zijn in wat ze doen, mensen die zich onderscheiden door hun handelen. Wij spreken in dit verband vaak van 'trotsbouwers' omdat hun voorbeeld trots kweekt over de gedragsverandering. Ook kunnen zij manieren helpen bedenken om weer anderen tot hetzelfde gedrag aan te sporen. Dit wordt ook wel positief afwijkend gedrag ('positive deviance') genoemd.

Bell Canada (een dochter van BCE Inc. met 35.000 werknemers) ging enkele jaren geleden met een tiental van dergelijke trotsbouwers aan de slag. Deze medewerkers werden anderen al snel tot voorbeeld en zij konden het management uitleggen waarom mensen in de organisatie niet altijd het gewenste gedrag vertoonden. De ceo vroeg hun toen om voor het einde van dat jaar nog eens zo'n duizend voorbeeldmedewerkers erbij te krijgen. De leden van de groep vonden ieder tien of meer andere trotsbouwers, en de groep groeide exponentieel. Via nog enkele iteraties kwamen uiteindelijk meer dan vijftienduizend medewerkers – meer dan eenderde van het voltallige personeel – nog voor het einde van dat jaar direct in aanraking met dit initiatief.

#### *Betrek de huidige 'cultuurdragers'*

Dit zijn mensen die bij uitstek geschikt zijn om het gewenste gedrag uit te dragen. Zij kunnen ertoe worden gebracht om de positieve elementen van de heersende cultuur te verspreiden. Reliant Energy zette dergelijke cultuurdragers begin 2000 in voor een programma voor operationele verbetering. Eerst werden enkele specifieke vormen van gedrag benoemd die bevorderlijk waren voor samenwerking tussen de verschillende 'functie-eilanden' in de organisatie. Vervolgens inventariseerde Reliant welke medewerkers zich voortaan anders moesten opstellen om het nieuwe gedrag te laten aanslaan. Zij werden met behulp van

training, prestatieprikkels en collegiale aanmoediging aangespoord om als eersten hun gedrag te veranderen. Het initiatief leverde binnen negen maanden een waarde op van zeshonderd miljoen dollar.

Iedere manager kan zo iets doen. Let er echter op, dat het initiatief simpel, helder toegespitst

---

**Hij stuurde e-mails uit met tikfouten om te onderstrepen dat de snelheid van een besluit belangrijker was dan de vormgeving ervan.**

---

en collectief aanmoedigend is en geen bedreiging vormt voor degenen die er niet bij worden betrokken. Veronderstelt u dat u het hoofdstrategie bent in uw onderneming. U stoort zich aan de gebrekkige manier

waarop nieuwe strategische instructies worden uitgevoerd in de organisatie. Vraag het management welke tien mensen cruciaal en onmisbaar voor de implementatie. Zet die bij elkaar en laat hen met elkaar bespreken waar zij tegenaan lopen als zij nieuwe ideeën proberen door te voeren, en hoe die obstakels overwonnen zouden kunnen worden. Zoek uit waar in de organisatie middelen anders kunnen worden georganiseerd en stel er een actieplan voor op.

*Benut de bestaande cultuur*

Blijf met een veranderingsinitiatief binnen de pijnpaaltjes van de bestaande cultuur. Een manager moet er eerst heel zeker van zijn dat hij de bestaande manier van werken snapt voordat hij besluit die te veranderen. Als gevolg van het olielek met het boorplatform Deepwater Horizon in de Golf van Mexico in 2010 moeten oliemaatschappijen hun veiligheid- en milieubeleid aanpassen. Dat kan in de praktijk heel lastig blijken te zijn omdat er in de lopende prestatiecontracten strikte tijden en oplevertermijnen staan. Die moeten worden aangepast. Tegelijkertijd moeten er nieuwe manieren van werken komen om de veiligheid beter te waarborgen zonder de productie sterk te vertragen. Dit is een lastige opgave, die vraagt om procesdiscipline, individueel initiatief en de moed bij onverwachte ontwikkelingen alles te doen wat nodig is.

*Geef tastbare voorbeelden van cruciaal gedrag*

De manager zal zelf consequent het voorbeeld dienen te geven van het gedrag dat hij van anderen verwacht. Fritz Henderson, die als ceo ad-interim leiding gaf aan de opmerkelijke wederopstanding van General Motors nadat het

concern in 2009 door de overheid voor een faillissement was behoed, drukte zijn mensen bij herhaling op het hart om zowel 'individueel als collectief' hun verantwoordelijkheid te nemen. Hij bedoelde daarmee: beperk je tot datgene wat direct nodig is om als bedrijf resultaat te boeken. Aanvankelijk maakte hij er niet veel los mee – totdat hij concrete voorbeelden begon te geven. Stugger was onder meer zijn gewoonte om bijna iedere beslissing ad hoc zelf te nemen in plaats af te wachten totdat zich een consensus had gevormd.

Het meest veelzeggende moment was misschien wel toen hij bij de voorbereiding voor een hoorzitting van het Amerikaanse Congres van zijn staf een klapper kreeg met driehonderd pagina's achtergrondinformatie. De volgende dag gaf hij zijn chef-staf opdracht om het onderzoeksteam te laten stoppen met dat werk: 'Dit moet twintig man een volle maand hebben gekost. En ik doe er niets mee. Ik heb liever onvolledige informatie [dan dit zinloze werk].'

*Maak duidelijk wat de specifieke implicaties zijn van het nieuwe gedrag*

De nieuwe ceo van een grote financiële dienstverlener kondigde een van zijn hoogste prioriteiten aan: een nieuwe manier om de voor- en nadelen van onzekere transacties tegen elkaar af te wegen. Hij sprak van weloverwogen risico's nemen en had het er vaak over. Zijn mensen zagen er het belang wel van in, maar velen hadden toch behoefte aan meer houvast. Neem bijvoorbeeld een bedrijfsjurist. Wat moest zo iemand met het principe van 'weloverwogen risico's'? Moest hij zelf meer risico gaan nemen – of juist bij anderen op de rem gaan staan als zij teveel risico namen? Het antwoord was misschien: een beetje van allebei. Maar zo iets moet wel duidelijk worden uitgelegd.

Ook bij een kostenreductie hebben medewerkers behoefte aan houvast. Hoe moeten zij voortaan de declaraties controleren? Hoe moeten ze signaleerde verspilling aankaarten waar zij zelf niet over gaan? En als de overheid een nutsbedrijf privatiseert, zal er in de bedrijfscultuur misschien meer aandacht moeten komen voor klantenservice. Wat voor dingen zouden op een andere manier kunnen worden gedaan? Hoe kunnen mensen bij herhaling worden herinnerd aan het cruciale gedrag dat het management wil zien? Welke uitingen naar de klant werken het beste?

---

## Aanvullend materiaal

Joel Cooper, *Cognitive Dissonance: Fifty Years of a Classic Theory* (Sage, 2007): degelijke inleiding op het grootse concept van Leon Festinger en de relevantie ervan voor de conflicten van onze tijd.

Jon Katzenbach en Zia Khan, *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the (In)Formal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results* (Jossey-Bass, 2010): integreren van formele en informele maatregelen (en meer details over de omslag bij Aetna).

Jon Katzenbach en Zia Khan, *Leading Outside the Lines*, s+b, zomer 2010, [www.strategy-business.com/article/10204](http://www.strategy-business.com/article/10204): hoe StockPot, een onderdeel van Campbell's Soup, aan de hand van meetbare criteria een cultuuromslag tot stand bracht. Zie de vertaling van dit artikel in HMR 135, januari-februari 2011, p. 56-62.

Richard Pascale, Jerry Sternin en Monique Sternin, *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems* (Harvard Business Press, 2010): gedragsverandering bewerkstelligen door mensen die betere resultaten behalen tot voorbeeld te stellen.

Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 2009, herziene uitgave): realistisch handboek van een groot expert voor het analyseren van cultuur en het expliciteren van de impliciete veronderstellingen die eraan ten grondslag liggen.

De website van het Katzenbach Center, [www.booz.com/global/home/what\\_we\\_think/katzenbach\\_center](http://www.booz.com/global/home/what_we_think/katzenbach_center): bron van onderzoek en inzicht in theorievorming en methoden omtrent cultuurverandering.

Zie voor nog meer materiaal over dit onderwerp de website van s+b: [www.strategy-business.com/organizations\\_and\\_people](http://www.strategy-business.com/organizations_and_people).

---

## Cultuurbesef bij verandering

In iedere bedrijfscultuur zijn er vormen van gedrag die het management kan inzetten om een bepaalde verandering tot stand te brengen. Er zijn ook altijd aspecten die verandering belemmeren. Naarmate het management er beter in slaagt om de bevorderlijke factoren te identificeren en te ontwikkelen, groeit dit aanpassingsvermogen uit tot een bestanddeel van de specifieke identiteit van de onderneming. Dat is een van de pijlers onder het continue succes van toonaangevende ondernemingen. De cultuur kan op deze manier een belangrijke steunpilaar worden voor de strategie. De algehele kracht van de cultuur is een van de impliciete activa van de onderneming. Daar moet het management rekening mee houden wanneer men besluit waar en hoe de onderneming zal concurreren, en met welk bedrijfsmodel.

Als u, als manager, met en vanuit uw eigen bedrijfscultuur werkt, zult u merken dat deze cultuur voortdurend verandert en de veranderingen in de markt volgt. Het bedrijfsmodel en de uitvoering van de strategie veranderen mee. Natuurlijk verandert een diepgewortelde cultuur maar langzaam, en veel trager dan de omgeving waarin de onderneming opereert. Sommige elementen van de cultuur kunnen echter wel snel worden aangepast. Dat lukt vooral wanneer trotsbouwers, cultuurdragers en mensen met verbeeldingskracht worden aangemoedigd om nieuwe dingen – bijvoorbeeld digitale media of nieuwe vormen van klantenservice – uit te proberen en hun ervaring te verspreiden via de netwerken die mede door uw toedoen zijn ontstaan.

Wat er echter ook gebeurt in de externe omgeving, beperk het veranderingsinitiatief intern op die paar cruciale vormen van gedrag die de doorslag geven – die paar dingen die het strategische en operationele prestatievermogen van de onderneming bepalen. Zoek naar mogelijkheden om zowel de gedragsverandering zelf als de resultaten die ermee worden geboekt te meten. Weersta de verleiding om het gedrag, de opstelling en de waarden van het systeem allemaal in één klap te veranderen. Een nieuwe aanpak zorgt veel makkelijker voor nieuw denken dan dat denken een nieuwe aanpak oplevert.