



DE ACHT KRITIEKE ELEMENTEN VAN DE BEDRIJFSCULTUUR

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price en J. Yo-Jud Cheng

ORGANISATIE

Er zijn veel verschillende cultuurmodellen in de organisatiewetenschap. Aan de hand van de ‘rode draden’ daarin is een diagnostisch raamwerk ontwikkeld van acht culturele stijlen waarmee een diagnose kan worden gemaakt van zowel de organisatie als individuele managers. In plaats van een hoofdpijndossier kan de cultuur hiermee een instrument voor prestatieverbetering worden.

Strategie en cultuur zijn enkele van de belangrijkste ‘knoppen’ waaraan een topmanager kan ‘draaien’ bij de voortdurende inspanning om de organisatie vitaal en het prestatievermogen op peil te houden. De strategie maakt duidelijk waarom de onderneming bepaalde doelen nastreeft en mobiliseert de medewerkers zich daarvoor in te zetten. De cultuur brengt doelen tot uitdrukking door middel van waarden en overtuigingen en stuurt het handelen aan door middel van gemeenschappelijke veronderstellingen en collectieve normen.

De strategie maakt duidelijk wat er moet worden gedaan en welke beslissingen nodig zijn, en geeft daar richting aan. De strategie wordt uitgevoerd aan de hand van plannen en combinaties van keuzen en kan vaak extra worden bekrachtigd met beloning voor bereikte doelen en sancties wanneer doelen niet worden behaald. Bij voorkeur zitten er in de strategie ook bepaalde aanpassingsmogelijkheden: de externe omgeving wordt dan bewaakt en geanalyseerd om te signaleren wanneer veranderingen nodig zijn omwille van continuïteit en verdere groei. Leiderschap gaat hand in hand met strategievorming, en de meeste leiders zijn ook bekend met de basisprincipes. De cultuur,

daarentegen, is een minder eenduidig te bedienen ‘knop’, want die is overwegend geworteld in gedrag, mentaliteiten en sociale patronen die niet expliciet zijn gemaakt.

Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, en dat heeft zowel voor- als nadelen. Oprichters en invloedrijke topmanagers creëren vaak een cultuur. Zij brengen de medewerkers waarden en overtuigingen bij die decennia lang kunnen meegaan. Ook gaandeweg kunnen leiders vorm geven aan de cultuur, zowel door hun bewuste als door hun onbewuste handelen (en soms met onbedoelde gevolgen). De beste leiders die wij aan het werk hebben gezien, beseffen terdege dat zij te maken hebben met uiteenlopende culturen; voelen aan wanneer verandering nodig is; en weten het veranderingsproces behendig te sturen.

Helaas leert onze ervaring dat veel meer leiders struikelen over de cultuur bij hun pogingen een goed presterende organisatie neer te zetten. Sterker nog, veel topmanagers sturen de cultuur helemaal niet of laten dit over aan HR, waar het vervolgens een bijzaak van de bedrijfsvoering wordt. Gedetailleerde en weloverwogen strategische en implementatieplannen

ontsporen dan omdat het management de kracht en dynamiek van de cultuur niet begrijpt. Vandaar ook de observatie dat de cultuur 'gehakt kan maken' van de strategie.

Het hoeft echter niet zo te zijn. Wij concluderen op grond van ons onderzoek dat de cultuur wel degelijk kan worden aangestuurd. De eerste en belangrijkste stap die het topmanagement kan zetten om optimaal te profiteren van de cultuur, en de risico's ervan zoveel mogelijk te beperken, is om heel goed te leren begrijpen hoe de cultuur werkt. In ons onderzoek hebben wij meer dan honderd gangbare sociale en gedragsmodellen op een rij gezet en er de bevindingen voor verzameld. Aan de hand daarvan hebben wij acht cultureel bepalende en meetbare stijlen geïnterviewd. (Natuurlijk hebben we hierbij dankbaar geput uit al het bestaande culturele onderzoek – tot en met de allereerste verkenningen van de menselijke aard aan toe.) Met behulp van ons raamwerk kan het topmanagement modelmatig bepalen hoe de cultuur de onderneming beïnvloedt en in hoeverre de cultuur aansluit bij de strategie. Ook leggen we in dit artikel uit hoe de cultuur kan bijdragen aan gewenste verandering en kan helpen om een organisatie op te bouwen die zelfs bij felle tegenwind goed blijft presteren.

WAT VERSTAAN WE ONDER 'CULTUUR'?

De cultuur is de impliciete sociale orde in een organisatie. Ze bepaalt op allerlei manieren continu de houding en het gedrag van de mensen die in die organisatie actief zijn. Culturele normen bepalen wat er in een groep zoal wordt aangemoedigd, ontmoedigd, geaccepteerd of verworpen. Een cultuur die nauw aansluit bij persoonlijke waarden, motivaties en behoeften kan veel energie genereren ten behoeve van een gemeenschappelijk doel en de organisatie in staat stellen goed te presteren.

De cultuur kan zich ook flexibel en autonoom ontwikkelen in reactie op veranderingen in kansen en in de vraag. Terwijl de strategie doorgaans wordt bepaald door het topmanagement, kan de cultuur de intenties van het topmanagement soepel combineren met de kennis en ervaring op de werkvloer.

Er is heel veel wetenschappelijk onderzoek beschikbaar over de cultuur van organisaties. Toen wij de literatuur doornamen, vonden we veel formele definities voor de organisatiecultuur en allerlei modellen en methoden waarmee de cultuur kan worden beoordeeld. Ook bestaan er allerlei processen om een organisatiecultuur te ontwikkelen en te veranderen. Al deze definities, modellen en methoden verschillen nogal van elkaar in de details. Door echter een synthese te maken van het werk van Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede en andere vooraanstaande onderzoekers konden wij vier algemeen aanvaarde kenmerken benoemen: gemeenschappelijk, doordringend, bestendig en impliciet,

Gemeenschappelijk

Cultuur is een eigenschap van een groep, niet van één enkele persoon. Evenmin is cultuur simpelweg het gemiddelde van de individuele eigenschappen van iedereen die in een organisatie rondloopt. De cultuur ligt besloten in het collectieve gedrag en de gemeenschappelijke waarden en veronderstellingen in de organisatie. Ze wordt meestal ervaren in de normen en verwachtingen – ofwel de ongeschreven regels – van een groep.

Doordringend

De cultuur manifesteert zich van hoog tot laag en over de volle breedte van de organisatie. Soms wordt de cultuur zelfs gelijk gesteld aan de organisatie. De cultuur komt tot uitdrukking in het collectieve gedrag, de fysieke omgeving, de rituelen van de groep, de zichtbare symbolen, en de verhalen en legenden van de organisatie. Andere aspecten van de cultuur zijn onzichtbaar, zoals mentaliteit, motivatie, onuitgesproken veronderstellingen en wat David Rooke en William Torbert de 'verklaringen voor het handelen' (action logics) noemen (de gedachteschema's aan de hand waarvan mensen de wereld om zich heen interpreteren en erop reageren).

Bestendig

De cultuur kan langdurig bepalend zijn voor het denken en doen van de leden van de groep. Ze ontwikkelt zich door middel van kritieke gebeurtenissen in het

collectieve leven en leren van de groep. De bestendigheid van de cultuur kan voor een deel worden verklaard aan de hand van het model 'aantrekking-selectie-afstoting' dat Benjamin Schneider voor het eerst ontwikkelde: mensen voelen zich aangetrokken tot organisaties die kenmerken hebben waarin zij zichzelf herkennen; organisaties zullen eerder mensen selecteren die bij hen lijken te zullen 'passen'; mettertijd zullen diegenen die niet passen weer vertrekken. Zo wordt de cultuur een zichzelf versterkend sociaal patroon dat steeds resistenter wordt tegen verandering en invloeden van buitenaf.

Impliciet

Een belangrijk en vaak genegeerd aspect van de cultuur is dat die ondanks de onzichtbaarheid ervan in wezen is ingeprent bij de mensen, zodanig dat zij de cultuur instinctief herkennen en erop reageren. De cultuur is een soort stille taal. Shalom Schwartz en E.O. Wilson hebben met hun onderzoek aangetoond hoe het menselijk kunnen is voortgekomen uit evolutionaire processen; omdat ieder mens in staat is een cultuur aan te voelen en erop te reageren, zouden bepaalde thema's steeds terug moeten komen in de vele verschillende modellen en definities en in de onderzoeken in de praktijk. Dat is dan ook precies wat wij in ons onderzoek van de afgelopen paar decennia hebben ontdekt.

ACHT VERSCHILLENDE CULTURELE STIJLEN

Toen we de literatuur doornamen om te zien of er overeenkomsten en gezamenlijke thema's waren, vonden we twee basisaspecten die steeds van toepassing zijn, ongeacht het soort organisatie, de omvang ervan, de sector waarin ze opereert of de plek(ken) waar ze actief is. Dat zijn: menselijke interactie, ofwel hoe mensen met elkaar omgaan; en de houding ten aanzien van verandering. Om de cultuur van een onderneming te leren begrijpen, moet men bepalen hoe die cultuur zich verhoudt tot deze twee aspecten:

- *Menselijke interactie* – Hoe mensen door de bank met elkaar omgaan in een organisatie, en zaken onderling coördineren, kan variëren van sterk onafhan-

kelijk tot sterk afhankelijk. Iedere organisatie zit ergens tussen die twee uitersten. Neigt de cultuur sterker naar onafhankelijkheid, dan zal er in de organisatie meer waarde worden gehecht aan autonomie, individueel handelen en concurrentie. Neigt de cultuur meer naar het andere uiterste, dan zal er meer nadruk worden gelegd op integratie, relatiebeheer en de coördinatie van de gezamenlijke inspanning. In een cultuur die meer neigt naar afhankelijkheid in de menselijke interactie zullen mensen meer met elkaar samenwerken en vanuit het groeps perspectief bepalen of men succesvol is of niet.

- *Houding ten aanzien van verandering* – In sommige culturen ligt de nadruk op stabiliteit: er wordt gestreefd naar consistentie, voorspelbaarheid en het behoud van de bestaande situatie. In andere culturen ligt de nadruk echter op flexibiliteit, aanpassingsvermogen en ontvankelijkheid voor verandering. In een organisatiecultuur gericht op stabiliteit zal men doorgaans regels naleven, op controle gerichte structuren aanhouden (bijvoorbeeld senioriteit als principe bij de personeelsbezetting), de nadruk leggen op hiërarchie, en streven naar doelmatigheid. In een cultuur gericht op flexibiliteit zal de nadruk liggen op innovatie, openheid, diversiteit en een lange-termijnoriëntatie. (Onder andere Kim Cameron, Robert Quinn en Robert Ernest hanteren vergelijkbare indelingen in hun raamwerken voor cultuur.)

Aan de hand van dit fundamentele inzicht omtrent de aspecten menselijke interactie en houding ten aanzien van verandering hebben wij acht stijlen benoemd die zowel op organisatieculturen als individuele leiders van toepassing zijn: Zorgen, Betekenis, Leren, Genot, Resultaat, Gezag, Veiligheid en Orde. Onderzoekers verbonden aan Spencer Stuart (onder wie twee van de auteurs van dit artikel) hebben deze lijst van stijlen in de afgelopen twintig jaar in onderling contact bestudeerd en op beide niveaus (organisatie respectievelijk leiders) verfijnd.

Zorgen

Bij de stijl 'Zorgen' ligt de nadruk op relaties en wederzijds vertrouwen. De werkomgeving is een warme, op

samenwerking gerichte en verwelkomende plek waar mensen elkaar helpen en ondersteunen. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door loyaliteit; de leiding benadrukt oprechtheid, teamwerk en positieve relaties.

Betekenis

‘Betekenis’ wordt gekenmerkt door idealisme en altruïsme. De werkomgeving is een tolerante, meelevende plek waar mensen zich inspannen voor wat goed is voor de wereld op de lange duur. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door een concentratie op duurzaamheid en de internationale gemeenschap; de leiding benadrukt gemeenschappelijke idealen en de bijdrage aan het hogere doel.

Leren

De stijl ‘Leren’ wordt gekenmerkt door verkenning, verbreding en creativiteit. De werkomgeving is een inventieve en ruimdenkende plek waar mensen nieuwe ideeën met elkaar uitwisselen en alternatieven verkennen. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door nieuwsgierigheid; de leiding benadrukt innovatie, kennis en avontuur.

Genot

‘Genot’ komt tot uitdrukking in plezier en opwinding. De werkomgeving is een luchthartige plek waar mensen datgene doen wat hen gelukkig maakt. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door speelsheid en stimulans; de leiding benadrukt spontaniteit en een gevoel voor humor.

Resultaat

In de stijl ‘Resultaat’ gaat het vooral om presteren en winnen. De werkomgeving is een resultaatgerichte meritocratie waar mensen topprestaties willen leveren. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door hun streven naar kunde en succes; de leiding benadrukt vooral dat de doelen moeten worden gehaald.

Gezag

‘Gezag’ is een stijl die wordt bepaald door kracht, besluitvaardigheid en lef. De werkomgeving is een competitieve plek waar mensen streven naar persoonlijk

voordeel. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door sterke controle; de leiding benadrukt zelfvertrouwen en dominantie.

Veiligheid

De stijl ‘Veiligheid’ wordt gekenmerkt door planning, behoedzaamheid en voorbereiding. De werkomgeving is een voorspelbare plek waar mensen zich bewust zijn van risico’s en zorgvuldig nadenken over dingen. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door een behoefte aan bescherming en de wens veranderingen van tevoren te zien aankomen; de leiding benadrukt realisme en planning voor de dag van morgen.

Orde

Bij ‘Orde’, tot slot, staan respect, structuur en gemeenschappelijke normen centraal. In de organisatie wordt methodisch te werk gegaan: men houdt er zich doorgaans aan de regels en wil erbij horen. De medewerkers zijn met elkaar verbonden door samenwerking; de leiding benadrukt gemeenschappelijke procedures en gewoonten.

Deze acht stijlen zijn in ons integrale cultuurraamwerk geplaatst op grond van hun plek op de interactie-‘as’ (onafhankelijkheid versus afhankelijkheid) en de verandering-‘as’ (flexibiliteit versus stabiliteit); zie figuur 1. Stijlen die dicht bij elkaar liggen in het raamwerk, zoals veiligheid en orde, blijken vaak samen voor te komen bij organisaties en hun mensen. Stijlen, daarentegen, die tegenover elkaar liggen, zoals veiligheid en leren, zullen minder snel beide voorkomen in één en dezelfde organisatie; het zal ook meer moeite kosten om ze allebei onder één dak in stand te houden. Iedere stijl heeft voor- en nadelen, en geen enkele stijl is intrinsiek beter dan een andere. Een organisatiecultuur kan worden benoemd aan de hand van de absolute en relatieve kracht van elk van de acht stijlen en de mate waarin de medewerkers gelijkloidend denken over de dominante stijl(en) in de organisatie. Belangrijk aan dit raamwerk, en daarin verschilt het van andere modellen, is dat het ook kan worden gebruikt om de stijlen van afzonderlijk individuen en de waarden van de leiders en de medewerkers te bepalen.

INTEGRALE CULTUUR: HET RAAMWERK

Op basis van decennia aan ervaring in het analyseren van organisaties, topmanagers en medewerkers, hebben wij een streng en uitgebreid model ontwikkeld om de essentiële kenmerken te bepalen van culturele stijlen, zowel voor groepen als voor individuele leiders. We plaatsten uiteenlopende culturen in een schema aan de hand van twee assen – hoe mensen met elkaar omgaan (onafhankelijkheid versus afhankelijkheid) en hun houding ten aanzien van verandering (flexibiliteit versus stabiliteit). De mate waarin deze acht stijlen herkenbaar zijn verschilt per organisatie, maar de meeste organisatieculturen worden sterk gekenmerkt door resultaatgerichtheid en zorgzaamheid.

De ruimtelijke relaties zijn belangrijk. Stijlen die vrij dicht bij elkaar liggen, zoals veiligheid en orde, of leren en genot, zullen gemakkelijker samengaan dan stijlen die verder van elkaar af liggen in het schema, zoals gezag en betekenis, of veiligheid en leren. In een gezagscultuur geniet men meestal de voordelen (en moet leven met de nadelen) van die cultuur, maar heeft men niet de voordelen (echter evenmin de nadelen) van een betekenisgerichte cultuur.

Het raamwerk maakt duidelijk dat er wezenlijke afwegingen dienen te worden gemaakt. Iedere stijl kan een organisatie tot voordeel zijn. Door immer aanwezige natuurlijke beperkingen en concurrerende eisen zullen echter altijd moeilijke keuzen moeten worden gemaakt: welke waarden wil men benadrukken, welk gedrag dienen mensen te vertonen? Veel organisaties benadrukken in hun cultuur zowel resultaatgerichtheid als zorgzaamheid, maar die combinatie kan verwarrend zijn voor de medewerkers. Worden zij geacht individuele doelen na te streven en koste wat het kost resultaat te boeken? Of dienen zij als team te werken en vooral in te zetten op samenwerking en gezamenlijk succes? Door de aard van het werk zelf, de bedrijfsstrategie of de inrichting van de organisatie kan het moeilijk zijn voor medewerkers om zich zowel resultaatgericht als zorgzaam op te stellen.

FIGUUR 1: DE ACHT STIJLEN



Bron: Spencer Stuart.

Een cultuur waarin de nadruk ligt op zorgen en orde zal daarentegen aanzetten tot een werkomgeving waarin teamwerk, vertrouwen en respect voorop staan. In dit geval gaat het om twee stijlen die elkaar versterken. Dat kan profijtelijk zijn, maar het kan ook voor problemen zorgen. De voordelen zijn een sterke loyaliteit, gering verloop onder de medewerkers, gebrek aan conflicten en een hoge mate van betrokkenheid. Problematisch eraan zijn een neiging tot 'groupthink', een hang naar consensus in de besluitvorming, vermijding van lastige kwesties en een ingebakken gevoel van 'wij tegen de anderen'. Topmanagers die zijn gespitst op resultaten en leren, en die willen inzetten op ondernemerschap en verandering, kunnen de combinatie van zorgen en orde als verstikkend ervaren. Een leider met verstand van zaken benut de bestaande sterke culturele aspecten en kijkt genuanceerd naar de manier waarop verandering in gang moet worden gezet. Om teamleden te betrekken, zal deze leider misschien vertrouwen op het participerende karakter van een zorgen- en ordecultuur – maar daarbij tegelijkertijd zoeken naar op leren gerichte 'insiders' die het vertrouwen genieten van collega's en die via relatienetwerken kunnen pleiten voor verandering.

INTEGRALE CULTUUR: UITSPRAKEN VAN TOPMANAGERS

Topmanagers en oprichters van bedrijven laten zich vaak, bedoeld of onbedoeld, publiekelijk uit over cultuur. Dergelijke uitspraken kunnen belangrijke aanwijzingen bieden voor de kijk van die leiders op de cultuur van hun organisatie en hoe zij die willen aansturen.

Leren: Tesla

‘Ik ben geïnteresseerd in dingen die de wereld doen veranderen of die van invloed zijn op de toekomst, en in fantastische nieuwe technologie waar je tegenaan loopt en waarvan je denkt: ‘Wow, hoe is dat überhaupt mogelijk?’

– Elon Musk, medeoprichter en CEO

Betekenis: Whole Foods

‘Een indrukwekkende onderneming heeft meestal ook een hoger doel dat tot de verbeelding spreekt ... Een wezenlijke doelstelling van hogere orde geeft alle betrokken stakeholders veel energie.’

– John Mackey, oprichter en CEO

Zorgen: Disney

‘Het is ontzettend belangrijk om open en toegankelijk te zijn, en om mensen rechtvaardig te behandelen en hen in de ogen te kijken en te zeggen wat je denkt.’

– Bob Iger, CEO

Orde: Securities and Exchange Commission (SEC)

‘Regelgeving is een essentiële functie van de SEC. Wij stellen weliswaar de regels voor de effectenhandel, maar er zijn ook veel regels waar wij, de SEC zelf, ons aan moeten houden.’

– Jay Clayton, bestuursvoorzitter

Veiligheid: Lloyd's of London

‘Om zichzelf te beschermen, moeten bedrijven de tijd nemen om zich te verdiepen in de specifieke risico's die zij lopen en praten met deskundigen die hen kunnen helpen.’

– Inga Beale, CEO

Gezag: Huawei

‘Wij hebben een “wolven”-mentaliteit in ons bedrijf. In de confrontatie met de leeuwen hebben wolven afschrikwekkende capaciteiten. Ze willen per se winnen en zijn niet bang te verliezen. Daarom houden ze vast aan hun doel en putten ze de leeuwen op alle mogelijke manieren uit.’

– Ren Zhengfei, CEO

Resultaat: GSK

‘Mijn streven was om als organisatie gericht te blijven werken aan een duidelijke moderniseringsstrategie.’

– Sir Andrew Witty, voormalig CEO

Genot: Zappos

‘Maak plezier. Het spel is veel leuker als je meer probeert te doen dan alleen maar geld te verdienen.’

– Tony Hsieh, CEO

Aan de hand van de acht stijlen kunnen bijzonder complexe en uiteenlopende gedragspatronen in een cultuur worden gediagnosticeerd en beschreven. Ook kan modelmatig worden bepaald hoe groot de kans is dat deze of gene topmanager bij een cultuur zal passen en er vorm aan zal kunnen geven. Met dit raamwerk en de benadering op verscheidene niveaus (organisatie respectievelijk personen) kunnen managers het volgende bereiken:

- Doorgronden hoe de cultuur van de organisatie in elkaar steekt en de bedoelde en onbedoelde effecten ervan beoordelen
- Bepalen in hoeverre er onder medewerkers een consistent beeld bestaat omtrent de cultuur
- Signaleren of bepaalde subculturen wellicht een verklaring bieden voor een betere of slechtere groepsprestatie
- Aangeven waar bij fusie en overname de culturele verschillen zitten
- Ervoor zorgen dat nieuwe topmanagers van buiten zich snel oriënteren op de cultuur, en hen helpen te bepalen hoe zij de medewerkers het beste kunnen aansturen
- Meten in hoeverre de leiderschapstijlen van afzon-

derlijke managers passen bij de organisatiecultuur, om zo de te verwachten invloed van die managers te bepalen

- Uitwerken welke cultuur wenselijk is, en communiceren over de benodigde veranderingen om die tot stand te brengen.

HET VERBAND TUSSEN DE CULTUUR EN DE RESULTATEN

Ons onderzoek en onze praktijkervaring maken duidelijk dat de context waarin een organisatie opereert – geografische regio, bedrijfstak, strategie, leiderschap, bedrijfsstructuur – mede van invloed is op het effect dat de cultuur heeft op de resultaten van de organisatie. Ook van invloed is de kracht van de cultuur. Wat in het verleden heeft gewerkt, werkt wellicht niet meer in de toekomst. En wat voor de ene onderneming werkt, werkt wellicht niet voor een andere. We zijn tot de volgende inzichten gekomen:

Een sterke cultuur zet aan tot positieve resultaten, mits afgestemd met strategie en leiding

Neem het voorbeeld van een vooraanstaande winkelketen met hoofdkantoor in de Verenigde Staten. Deze onderneming had besloten prioriteit te geven aan uitstekende klantenservice en bracht dat in praktijk met een eenvoudige regel – Geef de klant waar hij recht op heeft. Die regel moedigde het personeel aan om naar eigen beste oordeel service te verlenen. Door middel van een centrale opleidingsmodule werd het verkooppersoneel bijgebracht om iedere interactie met de klant te beschouwen als een kans om ‘serviceverhalen te creëren die legendarisch worden’. De medewerkers werd op het hart gedrukt om de service in te vullen vanuit het perspectief van de klant; om zich voortdurend te verstaan met de klant en vragen te stellen die meer duidelijkheid verschaften over de specifieke behoeften en voorkeuren van de klant; en om de verwachtingen van de klant steeds te overtreffen.

In ons onderzoek naar de cultuur bij deze onderne-

ming constateerden wij dat deze, net als veel andere grote detailhandelsketens, vooral werd gekenmerkt door een combinatie van resultaatgerichtheid en zorgzaamheid. In tegenstelling tot andere ketens, echter, was de cultuur bij deze onderneming ook heel flexibel, gericht op leren en gericht op betekenis. In de woorden van een van de topmanagers: ‘We zijn vrij om te doen wat we willen, zolang we de klant maar goed behandelen.’

Bovendien waren de normen en waarden van deze onderneming voor iedereen glashelder en werden ze door de hele organisatie heen consistent gedragen. Toen deze keten zich in de loop der jaren in nieuwe segmenten en markten begaf, probeerde het topmanagement de nauwe focus op de klant in stand te houden en de gewaardeerde cultuur niet te laten verwateren. Voorheen had deze onderneming vooral leiders uit de eigen gelederen gerekruteerd en opgeleid. Die leiders droegen de cultuur als vanzelfsprekend uit. Naarmate de onderneming groeide, moesten er echter ook extern mensen worden aangetrokken. De onderneming wist haar cultuur bij deze verandering te behouden door nieuwkomers zorgvuldig te beoordelen en door een introductieprogramma te ontwikkelen waarin de essentiële normen en waarden werden benadrukt.

De cultuur is een belangrijk onderscheidend element voor deze onderneming omdat ze nauw aansluit bij de strategie en de leiding. Een uitstekende klantenservice vraagt om een cultuur en mentaliteit waarin presteren, vlekkeloze service en autonome en inventieve probleemoplossing voorop staan. Het is niet verwonderlijk dat deze eigenschappen hebben geleid tot allerlei positieve uitkomsten voor deze onderneming, waaronder sterke groei en internationale expansie, tal van prijzen voor klantenservice, en herhaaldelijke vermeldingen in de lijsten van beste werkgevers.

Selectie en ontwikkeling van de leiders van morgen vereisen een vooruitziende strategie en cultuur

Toen de CEO van een landbouwbedrijf met pensioen besloot te gaan, leidde dat tot geruchten over een vijandige overname. De CEO was zijn opvolger aan het

DE CULTURELE DYNAMIEK IS EEN VAAK GENEGERDE PRESTATIEFACTOR NA EEN FUSIE

inwerken – iemand uit de eigen organisatie die al meer dan twintig jaar voor de onderneming had gewerkt. Uit onze analyse bleek dat in de organisatiecultuur sterk de nadruk lag op zorgen en betekenis. Eén van de topmanagers formuleerde het als volgt: ‘Als je hier komt werken, heb je het gevoel te worden opgenomen in een grote familie.’

De beoogde opvolger begreep de cultuur maar was veel meer risicomijdend (veiligheid) en had ook een veel groter respect voor tradities (orde) dan de rest van de onderneming. Met het oog op de overnamegeruchten zeiden de overige topmanagers tegen de CEO dat zij vonden dat de onderneming zich in de toekomst agressiever en meer actiegericht moest opstellen. De *board* besloot toen voor de opvolging ook buiten de onderneming te gaan kijken.

Er kwamen drie externe kandidaten in beeld: één die paste bij de bestaande cultuur (betekenis), één die risico zou durven nemen en zou innoveren (leren), en één die de zweep erover zou jagen en competitief was (gezag). Na veel wikken en wegen koos de *board* de sterk competitieve leider met de gezaghebbende stijl. Kort daarna lanceerde een activistische belegger een vijandig overnamebod. De nieuwe CEO wist de onderneming goed door die lastige situatie te loodsen, haar onafhankelijkheid te bewaren, en tegelijkertijd een herstructurering in te zetten met het oog op verdere groei.

Bij een fusie kan een nieuw ontwerp voor de cultuur op basis van wederzijds aanvullende sterke punten de integratie versnellen en op den duur meer waarde creëren

Een fusie of overname kan waarde creëren en vernietigen. Uit allerlei onderzoek blijkt dat de culturele dynamiek een van de belangrijkste maar vaak ook meest genegeerde bepalende elementen is voor een succesvolle integratie en het prestatieniveau na de fusie.

Twee internationale detailhandelsketens in levensmiddelen gingen met elkaar fuseren. De topmanagers hadden allebei zwaar geïnvesteerd in de cultuur van hun eigen organisatie en wilden de unieke sterke kanten en het markante erfgoed daarvan behouden. Een inventarisatie van de beide culturen liet zien dat er gemeenschappelijke waarden en overeenkomsten

waren. Die konden een basis bieden voor de cultuur van het fusiebedrijf. Er bleken echter ook belangrijke verschillen te zijn; daar zou de leiding van het fusiebedrijf actie op moeten ondernemen. Bij beide bedrijven werd ingezet op resultaat, zorgen en orde. Ook werd er waarde gehecht aan hoogwaardige levensmiddelen, goede dienstverlening, een rechtvaardige behandeling van medewerkers, en het behoud van een lokaal perspectief. Eén van de beide ondernemingen werd echter veel sterker dan de ander aangestuurd vanuit de top en scoorde veel hoger op gezag, vooral wat betreft het gedrag van de leiders. Aangezien beide ondernemingen hechtten aan teamwerk en investeren in de lokale gemeenschap, besloten de leiders zorgen en betekenis tot prioriteiten te verheffen. Tegelijkertijd vereiste hun strategie dat ze overschakelden van gezag van bovenaf naar een lerende stijl, die innovatie in nieuwe winkelformules en online-verkoop zou stimuleren. Eén van de topmanagers vatte de strategische aspiratie als volgt samen: ‘We moeten het lef opbrengen om dingen anders te gaan doen, en niet blijven vasthouden aan de oude spelregels.’ Nadat een beslissing was genomen over de beoogde cultuur, werd in beide organisaties een streng beoordelingsproces uitgevoerd: welke leiders hadden de persoonlijke stijl en waarden waarmee zij een brug konden slaan naar de nieuwe beoogde cultuur en die konden uitdragen? Vervolgens werd een programma gelanceerd om in de dertig topteams de culturele afstemming tot stand te brengen. Daarbij werd er vooral op ingezet om prioriteiten helder te krijgen, authentieke verbindingen aan te knopen en teamnormen te ontwikkelen die de nieuwe cultuur leven zouden inblazen.

Ten slotte werden de structurele elementen van de nieuwe organisatie herzien met het oog op de cultuur. Er werd een nieuw leiderschapsmodel ontwikkeld voor een breed scala van aandachtspunten: werving en selectie, talentbeoordeling, opleiding en ontwikkeling, prestatiesturing, beloningssystemen en promotie. Vaak worden dergelijke inrichtingsaspecten niet meegenomen bij organisatieverandering. Indien echter structuren en systemen niet aansluiten bij de culturele en leiderschapsdoelen, kan dat fnuikend zijn voor de verdere ontwikkeling van de fusieorganisatie.

Een dynamische, onzekere omgeving vraagt om flexibiliteit en leergierigheid

Onder de ondernemingen die wij bestudeerden bleek 'resultaat' de meest voorkomende dominante stijl te zijn. Dat is ook niet verwonderlijk. Echter, gedurende de tien jaar waarin wij topmanagers hebben geholpen met het ontwerpen van een nieuwe cultuur voor hun organisatie, zagen wij dat er gaandeweg steeds meer werd ingezet op leren. Ook dat is niet verwonderlijk: ondernemingen kregen steeds vaker te maken met onzekerheid en complexiteit en wilden daarom nadrukkelijker inzetten op innovatievermogen en flexibiliteit. Kijken we naar onze hele databank, dan staat leren op de vierde plaats. Onder kleinere ondernemingen (met ten hoogste tweehonderd medewerkers) en in nieuwe sectoren (zoals software, technologie en mobiele apparatuur) wordt leren echter hoger gewaardeerd.

Een technologiebedrijf uit Silicon Valley waarmee wij hebben gewerkt, laat dat bijvoorbeeld zien. Het was een sterk bedrijf met unieke technologie en technisch toptalent. De omzetgroei begon echter af te vlakken. Meer flexibele concurrenten drongen door op een terrein waar innovatie niet van de lucht was en het ene na het andere businessmodel onderuit werd gehaald. Het topmanagement meende dat de cultuur van onderscheidend belang was voor het bedrijf. Men besloot om die door te lichten, te versterken en verder te ontwikkelen. Ons onderzoek maakte duidelijk dat het ging om een cultuur die sterk resultaatgericht, teamgericht (zorgen) en verkennend (genot in combinatie met leren) van karakter was.

Het topmanagement verdiepte zich opnieuw in de overkoepelende bedrijfsstrategie, haalde inzichten op bij de medewerkers en besloot toen om nog meer dan voorheen de nadruk te leggen op leren. Ook besloot men om ons raamwerk te gaan gebruiken als nieuwe taal voor de organisatie bij het dagelijkse werk. Het management bracht managers en medewerkers met elkaar in gesprek over de vraag hoe innovatie en verkenning konden worden bevorderd. Het kost tijd om

een cultuur te veranderen. Toch constateerden wij een jaar later dat dit bedrijf merkbare vooruitgang had geboekt. Zelfs toen het bedrijf in de verkoop ging, te midden van nog felle concurrentie en concentratie in de bedrijfstak, bleven de scores voor betrokkenheid van de medewerkers stijgen.

Een sterke cultuur kan een blok aan het been zijn als die niet is afgestemd met de strategie

We keken naar een van oorsprong Europese industriële dienstverlener. De onderneming opereerde in een sector waar de verwachtingen van klanten, de eisen vanwege de regelgeving en de concurrentiedynamiek opeens sterk veranderden. In de bedrijfsstrategie had de nadruk altijd gelegen op kostenleiderschap. De veranderingen in de omgeving vereisten nu een omslag naar een grotere nadruk op onderscheidende dienstverlening. De sterke cultuur van de organisatie vormde echter een belemmering voor die verandering.

Onze diagnose maakte duidelijk dat we hier te maken hadden met een sterk op resultaat, zorgen en orde gerichte cultuur in combinatie met een nadruk van bovenaf op gezag. De leiding koos voor een veel meer betekenisgerichte, initiatief stimulerende, open en teamgerichte cultuur; dit betekende meer nadruk op zorgen in combinatie met leren en betekenis, en minder nadruk op gezag en resultaat.

Deze koerswijziging was een hele opgave. De organisatie had met de bestaande cultuur altijd goed gepresteerd zolang doelmatigheid en resultaat de doorslaggevende criteria waren geweest in de branche. De meeste managers in de organisatie beschouwden de traditionele cultuur nog steeds als een hoeksteen van de onderneming en probeerden daaraan vast te houden; dit vormde een bedreiging voor de nieuwe strategische koers.

Culturele verandering vormt een grote uitdaging voor een organisatie. Dit bedrijf ervoer echter dat het geen onmogelijke opgave is. De CEO voerde een nieuw team in voor leiderschapsontwikkeling, nieuwe programma's voor team-coaching, en nieuwe opleidings-

NA ÉÉN JAAR BLEKEN
DE SCORES VOOR
BETROKKENHEID
TIEN PUNTEN TE ZIJN
GESTEGEN EN LAGEN DE
NET PROMOTER SCORES
HOGER DAN OOI

mogelijkheden om leidinggevend te laten wennen aan de culturele ontwikkeling. Wanneer mensen betrokken uit de organisatie, werden er zorgvuldig nieuwe leiders geselecteerd die zich hard zouden maken voor de waarden die belangrijk waren voor de beoogde cultuur, zoals zorgen. Ook werd er meer nadruk gelegd op gemeenschappelijke betekenis. De strategische en culturele omslag wierp vruchten af: het bedrijf ontwikkelde een veel gevarieerder scala van geïntegreerde diensten en beleefde een sterke groei, vooral in opkomende markten.

OVER HET ONDERZOEK

We maakten een uitgebreide studie van de organisatiecultuur en organisatorische resultaten om het verband tussen beide te onderzoeken. We analyseerden de culturen van ruim 230 ondernemingen en de leiderschapsstijlen en waarden van ruim dertienhonderd topmanagers. Het ging om allerlei verschillende bedrijfstakken (waaronder discretionaire consumptieartikelen, primaire consumptieartikelen, energie en nutsdiensten, financiële en professionele diensten, gezondheidszorg, industrie, IT en telecommunicatie), regio's (Afrika, Azië, Europa, Midden-Oosten, Noord-Amerika, Oceanië, Zuid-Amerika), en soorten organisaties (beursgenoteerd, niet beursgenoteerd, niet-commercieel). We maakten diagnoses van de betreffende culturen aan de hand van de respons die we verkregen in online-enquêtes van ongeveer 25.000 medewerkers, in combinatie met interviews van managers.

Onze analyse maakte duidelijk hoezeer elk van de acht stijlen een stempel drukte op de organisaties die we bekeken. *Resultaat* stond bovenaan, gevolgd door *zorgen*. Dat bleek het geval te zijn bij alle soorten ondernemingen, van iedere omvang, in alle regio's en in alle bedrijfstakken. *Orde* en *leren* waren in veel culturen de derde en vierde meest voorkomende stijlen.

De cultuur lijkt bij uitstek direct van invloed te zijn op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, en daarna op klantgerichtheid. Om de relatie tussen de cultuur en de organisatorische uitkomsten te modelleren, beoordeelden we de

niveaus van betrokkenheid van medewerkers voor alle ondernemingen aan de hand van gangbare enquêtevragen en verkregen via online-enquêtes scores voor klantgerichtheid. In veel gevallen documenteerden we ook de individuele stijlen en waarden van topmanagers.

We constateerden dat de betrokkenheid van medewerkers het sterkst is gerelateerd met grotere flexibiliteit, in de vorm van *genot*, *leren*, *betekenis* en *zorgen*. Eveneens zagen we een positieve relatie tussen klantgerichtheid en die vier stijlen alsmede de stijl *resultaat*. Ook deze relaties komen verrassend consistent voor onder alle ondernemingen. Bovendien zagen we dat betrokkenheid en klantgerichtheid sterker zijn wanneer medewerkers het sterk met elkaar eens zijn over de culturele kenmerken.

Ons onderzoek is beïnvloed door het werk van talloze wetenschappers die op dit terrein actief zijn (geweest), en van wie er velen in dit artikel worden genoemd. Daarnaast staan we op de schouders van reuzen als David Caldwell, Jennifer Chatman, James Heskett, John Kotter, Charles O'Reilly en vele, vele anderen die voor ons een inspiratiebron zijn geweest.

VIER 'KNOPPEN' VOOR CULTURELE ONTWIKKELING

In tegenstelling tot de ontwikkeling van een businessplan is cultuurverandering niet los te zien van de emotionele en maatschappelijke dynamiek van de mensen in de organisatie. Onze ervaring leert dat vooral de volgende stappen leiden naar een succesvolle cultuurverandering.

Benoem de aspiratie

Net zoals bij strategievorming begint ook het ontwikkelen van een nieuwe cultuur met een analyse van de bestaande cultuur. Die diagnose van de bestaande cultuur dient te worden gemaakt aan de hand van een raamwerk dat openlijk in de hele onderneming kan worden besproken. De leiding moet goed begrijpen tot welke uitkomsten de cultuur leidt, en in hoeverre die cultuur al dan niet past bij de bestaande en verwachte marktomstandigheden en bedrijfsvoorwaar-

FIGUUR 2. DE VOOR- EN NADELEN VAN DE CULTUURSTIJLEN

Iedere cultuur heeft voor- en nadelen. In deze tabel worden die voor iedere stijl kort benoemd. Ook wordt voor iedere stijl vermeld hoe vaak een stijl dominant bleek te zijn bij de door ons onderzochte ondernemingen.

	Voordelen	Nadelen	Dominant (1e of 2e plaats)
Culturele stijl zorgen Warm, oprecht, relationeel	Beter(e) / meer teamwerk, betrokkenheid, communicatie, vertrouwen en gevoel erbij te horen	Te veel nadruk op consensus kan belemmerend zijn voor verkennen van opties, concurrentie verstikken en besluitvorming vertragen	63%
Betekenis Gedreven door betekenis, idealistisch, tolerant	Meer waardering voor diversiteit, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid	Te grote nadruk op hoger doel en idealen op lange termijn kan ten koste gaan van praktische en actuele aandachtspunten	9%
Leren Open, inventief, verkennend	Beter(e) innovatie, wendbaarheid en leren als organisatie	Te grote nadruk op verkennen kan ten koste gaan van focus en belemmeren dat bestaande voordelen worden benut	7%
Genot Speels, instinctief, plezier makend	Meer gemotiveerde, betrokken en creatieve medewerkers	Te grote nadruk op autonomie en betrokkenheid kan discipline ondermijnen en leiden tot problemen in compliance of governance	2%
Resultaat Prestatiegericht, doelgericht	Betere uitvoering, externe blik, capaciteitenontwikkeling en behalen van doelen	Te grote nadruk op resultaat kan communicatie en samenwerking schaden en leiden tot hogere niveaus van stress en angst	89%
Gezag Moedig, besluitvaardig, dominant	Snellere besluitvorming en reactie op dreigingen of crises	Te grote nadruk op gezag en gedurfde besluitvorming kan leiden tot politiek gedrag, conflicten en een psychologisch onveilige werkomgeving	4%
Veiligheid Realistisch, behoedzaam, degelijk voorbereid	Beter(e) risicobeheer, stabiliteit en bedrijfscontinuïteit	Te veel nadruk op standaardisering en formalisering kan leiden tot bureaucratie, verstarring en onmenselijk werkklimaat	8%
Orde Regels nalevend, respectvol, samenwerkingsgericht	Beter(e) operationele efficiëntie, minder conflicten, meer aandacht voor gemeenschap	Te grote nadruk op regels en tradities kan individualiteit ondermijnen, creativiteit verstikken en de organisatie logger maken	15%

den. Als een onderneming bijvoorbeeld resultaat en gezag als primaire culturele stijlen heeft, maar opereert in een snel veranderende bedrijfstak, dan kan het nodig zijn om meer nadruk te gaan leggen op leren of genot (zonder daarbij overigens het resultaat uit het oog te verliezen). De culturele aspiratie bestaat uit de overkoepelende principes die bepalend zijn voor de initiatieven in de organisatie; denk aan het voorbeeld van het technologiebedrijf dat naar aanleiding van de toenemende concurrentie probeerde om wendbaarder en flexibeler te worden. Verandering kan worden gevat in termen van zowel reële en actuele uitdagingen en kansen voor de onderneming als in termen van aspiraties en trends. Cultuur is en blijft iets vaags en onzichtbaars. Uitleg over tastbare problemen, zoals de concurrentiedruk in de markt of de groeiuitdagingen van de onderneming, kunnen daarom helpen mensen duidelijk te maken waarom verandering nodig is, en hen ervan overtuigen zich erbij aan te sluiten.

Selecteer en ontwikkel leiders die passen bij de beoogde cultuur

Leiders kunnen belangrijke impulsen geven aan verandering door die op alle niveaus in de organisatie te bepleiten en bovendien een veilig klimaat te scheppen en te zorgen voor wat Edgar Schein 'praktijkvelden' (*practice fields*) noemt. In de werving moeten kandidaten erop worden beoordeeld in hoeverre zij passen bij datgene waarnaar de onderneming streeft. Hiervoor is het van doorslaggevend belang om te beschikken over één enkel model waarmee zowel de cultuur van de organisatie als individuele leiderschapstijlen kunnen worden beoordeeld.

Door middel van training en opleiding kunnen leidinggevers die de beoogde verandering niet steunen erbij worden betrokken en er enthousiast voor worden gemaakt. Zij moeten leren begrijpen hoezeer de cultuur en de strategische koers in elkaar grijpen. Vaak zullen zij de verandering ondersteunen zodra zij er eenmaal de relevantie en de verwachte voordelen van inzien en begrijpen hoezeer zij er zelf toe kunnen bijdragen dat de organisatie haar aspiratie waarmaakt. Dat neemt niet weg dat culturele verandering tot verloop kan en zal leiden. Sommigen zullen opstappen omdat zij het gevoel hebben dat zij niet

langer passen bij de organisatie. Anderen zal worden verzocht te vertrekken wanneer zij een obstakel blijken te zijn voor de gewenste organisatie.

Benut de gesprekken in de organisatie over de cultuur om het belang van verandering te benadrukken

Met gesprekken kunnen collega's elkaar helpen om de gewenste verandering tot stand te brengen in gemeenschappelijke normen, in overtuigingen, en in impliciete inzichten in een organisatie. Ons integrale cultuurraamwerk biedt een handvat voor de discussie over de bestaande en gewenste culturele stijlen en de opstelling van leidinggevers. Wanneer medewerkers horen dat leidinggevers het hebben over andere bedrijfsmatige uitkomsten dan wat ze gewend zijn – bijvoorbeeld over innovatie in plaats van het eerstvolgende kwartaalresultaat – zullen zij zelf ook hun gedrag veranderen. Zo komt er een positieve feedback loop op gang. Allerlei soorten gesprekken in een organisatie – zoals roadshows, luistertournees en gestructureerde groeps gesprekken – kunnen bijdragen aan verandering. Sociale-mediaplatforms stimuleren de discussie tussen hoger management en de werkvloer. Invloedrijke pleitbezorgers van verandering kunnen in woord en daad het belang van de culturele verandering uitdragen. Het eerder genoemde technologiebedrijf bereikte zijn verandering in de cultuur en de betrokkenheid van de medewerkers door een gestructureerd raamwerk te ontwikkelen voor de dialoog in de organisatie, en door breed de discussie aan te zwengelen.

Versterk de gewenste verandering met behulp van de inrichting van de organisatie

De structuren, systemen en processen van de onderneming dienen op elkaar te zijn afgestemd. Ook dienen ze ondersteuning te bieden aan de beoogde cultuur en strategie. Is dat het geval, dan wordt het veel gemakkelijker om nieuwe culturele stijlen en nieuw gedrag in te voeren. Met behulp van prestatiesturing, bijvoorbeeld, kunnen medewerkers worden gestimuleerd om zich de gewenste culturele kenmerken eigen te maken. In opleidingen kan de beoogde cultuur worden onderstreept wanneer de onderneming bij verdere groei nieuwe mensen in dienst neemt. De mate van

centralisatie en het aantal hiërarchische niveaus in de organisatiestructuur kunnen worden aangepast om gedrag te benadrukken dat past bij de cultuur die de organisatie op het oog heeft. Vooraanstaande onderzoekers als Henry Mintzberg hebben aangetoond hoezeer de organisatiestructuur en andere inrichtingsaspecten mettertijd kunnen beïnvloeden hoe mensen denken en zich opstellen in een organisatie.

DE AANPAK IN HAAR TOTALITEIT

Aan alle vier de ‘knoppen’ werd ‘gedraaid’ bij een traditionele fabrikant die zich probeerde te ontwikkelen tot een aanbieder van complete oplossingen. Allereerst werd de strategie opnieuw in kaart gebracht en onderstreept met een grootscheepse merkcampagne. De bestuursvoorzitter begreep echter dat de cultuur van de onderneming het grootste obstakel voor verandering vormde, en ook dat het vooral op de hoogste leiding van de organisatie aankwam om de cultuur te ontwikkelen.

In de bestaande cultuur stond het resultaat op de eerste plaats, gevolgd door zorgen en betekenis; het laatstgenoemde element was bijzonder sterk voor de bedrijfstak waarin deze onderneming opereerde. Een medewerker omschreef de onderneming als een ‘getalenteerde en betrokken groep mensen die het goede willen doen voor de planeet en oprecht het verschil willen maken in de lokale omgeving, en daar ook in worden ondersteund en gestimuleerd’. Hoewel de cultuur in het algemeen werd gekenmerkt door samenwerking en platte besluitvorming, werd de leiding beschouwd als top-down, hiërarchisch en soms politiek; dit ondermijnde de bereidheid om risico te nemen.

Het topmanagement verdiepte zich in de voordelen van de cultuur en de tekortkomingen in hun eigen stijlen, en besprak hoe men de strategische aspiratie zou kunnen bereiken. Men was het erover eens dat er behoefte was aan grotere risicobereidheid en autonomie, en dat er minder sterk moest worden ingezet op hiërarchie en centrale besluitvorming. De bestuursvoorzitter herstructureerde het topmanagementteam rond sterke leiders van productgroepen, waarbij tijd werd vrijgemaakt om de cultuur beter uit te dragen en meer aandacht te besteden aan de klant.

Vervolgens werd een honderdtal leidinggevendenden uit het middenkader betrokken in de discussie door middel van een aantal halfjaarlijkse leiderschapsconferenties. In de eerste van die bijeenkomsten werd een platform gelanceerd waar input en feedback kon worden gegeven. Ook werd bij die gelegenheid gezamenlijk een veranderingsplan uitgewerkt voor de organisatie, met heldere culturele prioriteiten. De bestuursvoorzitter creëerde teams van leidinggevendenden die zich moesten verdiepen in specifieke belangrijke uitdagingen voor de onderneming. Elk team moest buiten de onderneming op zoek gaan naar ideeën, vervolgens oplossingen ontwikkelen en de uitkomsten van dat alles voorleggen aan de hele groep, die daar dan weer op zou reageren. Door dit initiatief werden leidinggevendenden uit het middenkader geplaatst in veranderingsrollen die doorgaans worden ingenomen door leden van het topmanagement. Zo konden zij met veel meer autonomie mee helpen bouwen aan een op leren gerichte cultuur. Het idee was concrete winstpunten voor de onderneming tot stand te brengen terwijl er aan de cultuur werd gewerkt.

De bestuursvoorzitter lanceerde ook een programma dat duidelijk moest maken welke medewerkers in de organisatie baanbrekende ideeën en stijlen van werken hadden. Deze medewerkers werden aangesteld in projectteams voor belangrijke innovatieprioriteiten. Die teams zorgden direct voor betere bedrijfsresultaten, zowel wat betreft de essentiële commerciële criteria als de cultuur en de betrokkenheid. Na slechts één jaar bleken de scores voor de betrokkenheid van medewerkers tien volle punten te zijn gestegen en lagen de Net Promoter Scores van klanten hoger dan ooit – een duidelijk teken uit de markt dat de onderneming op de goede weg was met haar nieuwe en innovatieve oplossingen.

HOE ZIET HET CULTURELE PROFIEL VAN UW ORGANISATIE ERUIT?

Alvorens te gaan bouwen aan een beoogde cultuur voor de organisatie, moet eerst de bestaande cultuur worden bepaald. Aan de hand van de antwoorden op enkele vragen kan een eerste inschatting

worden gemaakt van de bestaande cultuur en kan de discussie op gang worden gebracht.

Overdenk hoe uw organisatie op het moment functioneert, welke aspecten er waardevol worden gevonden, hoe mensen zich gedragen en wat hen onderling bindt. Vraag een collega dit ook te doen. Geef vervolgens (ieder voor zich) een score van 1 t/m 5 voor elk van de hieronder genoemde acht aspecten (één per cultuurstijl) voor twee uitspraken, waarbij 1 = 'volstrekt niet van toepassing op mijn organisatie', en 5 = 'helemaal van toepassing op mijn organisatie'.

1. Mijn organisatie is gericht op ...

- Samenwerking en onderling vertrouwen (zorgen)
- Compassie en tolerantie (betekenis)
- Verkennen en creativiteit (leren)
- Plezier en opwindning (genot)
- Presteren en winnen (resultaat)
- Kracht en moed (gezag)
- Planning en behoedzaamheid (veiligheid)
- Structuur en stabiliteit (orde).

2. Mijn organisatie voelt aan als ...

- Een grote familie (zorgen)
- Een idealistische gemeenschap of hoger doel (betekenis)
- Een dynamisch project (leren)
- Een viering/feest (genot)
- Een meritocratie (resultaat)
- Een concurrentie-arena (gezag)
- Een zorgvuldig geplande operatie (veiligheid)
- Een gesmeerd lopende machine (orde).

Tel nu, ieder apart, de scores per stijl voor uitspraak 1 en 2 bij elkaar op. Rangschik op basis van de totaalscore de acht stijlen (de hoogste score bovenaan, enz.). Hoe hoger de score, des te sterker de overeenkomst.

Vergelijk uw scores nu met die van uw collega en bespreek vervolgens samen de volgende vragen:

- Wat bevalt u het meest aan de huidige cultuur?
- In wat voor gedrag en mentaliteit zou u verandering willen zien?
- In hoeverre dragen de leiders van uw organisatie

de cultuur uit in hun gedrag?

- Welke kenmerken hebben de meest succesvolle mensen in uw cultuur?
- Als nieuwkomers niet slagen in uw cultuur, hoe komt dat dan meestal?

CONCLUSIE

Met de in dit artikel behandelde eenvoudige maar krachtige modellen kan de cultuur worden veranderd om zo het prestatievermogen van de onderneming te verbeteren. Allereerst moet het uitgangspunt helder worden gemaakt: hoe ziet de bestaande cultuur eruit? De volgende vraag is: naar welke cultuur wenst men te streven? Daarna moeten de cruciale stappen worden gezet: spreek de aspiratie uit, stem de leiding af, ga het gesprek aan met de organisatie en richt de organisatie in. Leiding geven aan de hand van de cultuur is misschien wel een van laatste bronnen van aanhoudend concurrentievoordeel die een onderneming tegenwoordig nog heeft. Leiders die hierin slagen, zullen zich niet langer het hoofd breken over de cultuur maar deze gebruiken als een essentieel managementinstrument.

Over de auteurs

B. Groysberg doceert business administration aan Harvard Business School. J. Lee en J. Price zijn leider innovatie adviesdiensten resp. organisatorische cultuurdiensten bij Spencer Stuart. J.Y.-J. Cheng is promovendus aan Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'How to manage the eight critical elements of organizational life', by Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price and J. Yo-Jud Cheng, in the January-February 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 1-2. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.