

A vibrant green and red chameleon is perched on a branch in a lush tropical forest. The chameleon's body is covered in intricate patterns of green, red, and yellow. The background is a dense, green forest with various plants and trees.

Onderzoeken EN **veranderen** VAN ORGANISATIECULTUUR

Derde herziene editie

Kim S. Cameron
Robert E. Quinn

Kim S. Cameron & Robert E. Quinn

Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur

Gebaseerd op het model van
de concurrerende waarden

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Sdu Uitgevers, Den Haag
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

1e druk, 1999 (12 oplagen)
2e herziene druk, 1e oplage september 2011

Omslagontwerp: Bureau MMX B.V.
Vertaling: Raymond Noë
Redactie: Hip Productions, Almere
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 889 0
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Woord vooraf	9
Dankbetuigingen	15
Woord vooraf bij de Nederlandse editie	17
Over de auteurs	19
1 Inleiding in de verandering van organisatieculturen	21
De behoefte aan management van organisatieveranderingen	22
De noodzaak van cultuurverandering	28
De kracht van cultuurveranderingen	33
De betekenis van een organisatiecultuur	36
Analyseniveaus	39
Voorbehoud	41
2 Een instrument voor de beoordeling van een organisatiecultuur: het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	45
Instructies voor de diagnosticering van een organisatiecultuur	47
Scoring van het OCAI	51
3 Het model van de concurrerende waarden	53
De waarde van modellen	53
De ontwikkeling van het model van de concurrerende waarden	55
De vier culturele hoofdvormen	59
De toepasbaarheid van het model van de concurrerende waarden	68
Total Quality Management	72
De functies van het personeelsmanagement	74
Cultuurveranderingen in de loop van de tijd	79

Cultuurverandering in een volgroeide organisatie	83
Samenvatting	85
4 De constructie van een organisatiecultuurprofiel	87
Doel van het profiel	87
Een profiel in beeld brengen	87
Interpretatie van de cultuurprofielen	94
Samenvatting	107
5 Gebruik van het model voor diagnosticering en verandering van de organisatiecultuur	109
Planning voor een cultuurverandering: een voorbeeld	111
Fasen voor het ontwerpen van een veranderingsproces van een organisatiecultuur	115
De negen fasen voor een culturele verandering zien er als volgt uit	116
Samenvatting	131
Een aanvulling op de OCAI-methode	132
6 Persoonlijke verandering als sleutel tot cultuurverandering	145
Cruciale managementvaardigheden	146
Het persoonlijke managementvaardighedenprofiel	150
Methoden ter verbetering van het persoonlijk functioneren	159
7 Een beknopte formule voor verandering van een organisatiecultuur	165
Diagnose	166
Interpretatie	167
Implementatie	168
Samenvatting	169
Aanhangsel A Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): definitie, dimensies, betrouwbaarheid en validiteit	171
Het belang van de beoordeling van een organisatiecultuur	172
Problemen die samenhangen met de beoordeling van een organisatiecultuur	173
Betrouwbaarheid en validiteit van het Organizational Culture Assessment Instrument	180
Enkele opmerkingen over de responschaal	187

Aanhangsel B Psychometrische analyses van het Management Skills Assessment Instrument	189
De intrapersonlijke D-score	190
De eigenschappen van D-scores	192
De resultaten van de analyses	193
Correlaties tussen items en dimensies	196
Aanhangsel C Tips voor verandering van de organisatiecultuur in elk kwadrant	211
Aanhangsel D Aanbevelingen ter verbetering van de eigen managementcapaciteiten	221
Het familiekwadrant	221
Het adhocratiekwadrant	226
Het marktkwadrant	232
Het hiërarchiekwadrant	237
Aanhangsel E Formulieren voor het uitzetten van profielen	243
Verwijzingen en aanbevolen literatuur	249
Register	257

Woord vooraf

Dit boek is geschreven om managers, docenten, organisatieadviseurs en veranderaars van organisaties te helpen vast te stellen of, en zo ja welke, veranderingen in de organisatiecultuur noodzakelijk zijn, en hun de instrumenten aan te reiken om die veranderingen dan ook op gang te brengen. Wij schreven dit boek omdat wij hadden gemerkt dat pogingen van organisaties om tot verandering te komen en hun resultaten te verbeteren, vaak op niets uitlopen doordat het maar niet lukt een cultuuromslag te bewerkstelligen. Ook werden wij gemotiveerd door onze overtuiging dat het 'model van de concurrerende waarden' effectief kan worden gebruikt voor verscheidene belangrijke aspecten van de prestaties van zowel individuen als organisaties. Wij kennen organisatieadviesbureaus in verscheidene landen waar dit model een hoofdelement van hun werk is. Ook kennen wij ondernemingen, overheidsorganisaties en onderwijsinstellingen die dankzij de toepassing van de in dit boek beschreven processen en werkwijzen aanzienlijk betere resultaten hebben bereikt, en managers die zich de door ons besproken principes eigen hebben gemaakt en daardoor beter zijn gaan functioneren. Wij beweren uiteraard niet de Steen der Wijzen te hebben gevonden of een panacee voor alle organisatie- en managementproblemen. Wel hebben wij een boek geschreven met daarin een aantal instrumenten en procedures die blijkens ons eigen proefondervindelijk onderzoek en onze advieservaringen nuttig zijn gebleken voor de begeleiding van culturele en persoonlijke veranderingen in organisaties.

Dit boek zal vooral nuttig blijken voor (1) organisatieadviseurs en organisatieveranderaars die organisaties en managers moeten helpen bij het doorvoeren van veranderingen en culturele zingeving; (2) docenten die hun studenten willen helpen inzicht te krijgen in zaken als organisa-

tiecultuur, veranderingsprocessen en de kracht van de diverse theoretische kaders voor de implementatie daarvan; en (3) managers die zoeken naar manieren om effectief leiding te geven aan cultuurveranderingen, en daarnaast zoeken naar mogelijkheden om hun eigen competenties en capaciteiten te laten sporen met de eisen die de toekomstige omgeving van de organisatie daaraan zal stellen. Dit boek leent zich daarom niet alleen voor collegezalen, opleidings- en trainingscentra en de boekenplank van de directeur, maar ook voor de vergadertafels waaraan medewerkers elkaar treffen om mee te praten over hun aandeel in het proces van cultuurverandering.

Dit boek biedt de lezer drie bijdragen: (1) een gevalideerd instrumentarium voor diagnosticering van zowel de organisatiecultuur als de bekwaamheid van het management; (2) een theoretisch kader voor het begrijpen van een organisatiecultuur; en (3) een systematische strategie voor verandering van zowel de cultuur van een organisatie als het gedrag van de individuele leden daarvan. Het is bedoeld als werkboek, in die zin dat de lezer het instrumentarium kan aanvullen en zijn eigen culturele profiel in het systeem kan invoeren, en het ook kan gebruiken als hulpmiddel bij het geven van leiding aan een proces van cultuurverandering. Het diagnostisch instrument voor de competentie van het management vergemakkelijkt tevens de persoonlijke veranderingen die voor de gewenste cultuuromslag noodzakelijk zijn. Daarnaast kan dit boek fungeren als informatiebron ter verklaring van een robuust stelsel van culturele typen. Dit stelsel is waarschijnlijk het meestgebruikte ter wereld als het gaat om het beoordelen van organisatieculturen. Het heeft in een verscheidenheid van ondernemingen bewezen zeer bruikbaar te zijn voor het verhelderen van culturele veranderingsprocessen, maar leidde tevens tot aanzienlijke verbeteringen in de leidinggevende capaciteiten van het management.

In hoofdstuk 1 bespreken wij het belang van inzicht in de organisatiecultuur en de spilfunctie daarvan bij het faciliteren of belemmeren van pogingen om de organisatie beter te laten functioneren. Wij laten zien hoe culturele veranderingen kunnen leiden tot drastische verbetering van de effectiviteit van een organisatie, maar ook hoe een cultuur de organisatie effectief kan beletten haar doelstellingen te verwezenlijken.

Hoofdstuk 2 bevat het instrument voor diagnosticering van de organisatiecultuur, alsmede instructies voor scoring en completering ervan. Dit instrument, het *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, mondt uit in een totaalprofiel van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt met behulp van dit instrument beoordeeld op zes dimensies. Deze zes dimensies zijn gebaseerd op een theoretisch

model van de manier waarop organisaties functioneren en van de soorten waarden waarop hun culturen zijn gebaseerd. Met gebruikmaking van het OCAI kan niet alleen de huidige organisatiecultuur worden vastgesteld, maar ook hoe de gewenste of de toekomstige organisatiecultuur eruit zal moeten zien.

In hoofdstuk 3 geven wij een meer grondige verklaring van de theoretische basis van het OCAI. Dit model van de concurrerende waarden verklaart de onderliggende waarden waarop een organisatie is gericht en die voor haar kenmerkend zijn. Deze waarden concurreren doorgaans met elkaar en zijn soms zelfs tegenstrijdig. In dit hoofdstuk tonen wij aan hoe deze waarden en de organisatieculturen die daarop berusten, in de loop van de tijd veranderen; daarnaast laten wij zien hoe dit model bruikbaar is om inzicht te krijgen in een veelheid van organisatorische fenomenen zoals structuur, kwaliteit, leiderschap en managementvaardigheden.

Hoofdstuk 4 bevat een stapsgewijs proces voor de ontwikkeling van het profiel van een organisatiecultuur, voor het vaststellen van de wijze waarop een organisatiecultuur zou moeten veranderen, en voor een strategie om die verandering ook te kunnen bereiken. Ter vergelijking hebben wij in dit hoofdstuk tevens informatie opgenomen over de culturen van bijna duizend organisaties.

Hoofdstuk 5 bevat een uit negen fasen bestaande methode voor de begeleiding van een op cultuurverandering gerichte strategie. Daarnaast bieden wij een aantal voorbeelden van de wijze waarop verscheidene verschillende organisaties het OCAI gebruikten om een diagnose te kunnen stellen van zowel hun bestaande als hun gewenste organisatiecultuur. Wij laten zien hoe deze organisaties een strategie ontworpen om hun bestaande cultuur beter te laten aansluiten bij hun gewenste cultuur. Deze voorbeelden en de aangehaalde methoden vormen een systematisch geheel van richtlijnen voor managers en organisatieveranderaars die wijzigingen moeten aanbrengen in de cultuur van hun eigen organisatie.

Hoofdstuk 6 is gericht op de persoonlijke veranderingen die nodig zijn om de culturele verandering te ondersteunen en te faciliteren. Wij beschrijven hierin een aantal cruciale managementvaardigheden die kenmerkend zijn voor effectieve managers, plus een methodiek om managers te helpen een plan voor persoonlijke verbetering op te stellen. Daarbij behoort een diagnostisch instrument dat door managers in ruim duizend organisaties overal ter wereld is gehanteerd. Gebruik van dit diagnostisch instrument is een belangrijk onderdeel van de pogingen om de vaardigheden van het management in overeenstemming te brengen met de gewenste culturele verandering.

In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste punten uit dit boek nog eens samengevat. Tevens bieden wij de lezer daarin een korte en bondige formule voor het geven van leiding aan pogingen tot cultuurverandering.

We hebben vijf aanhangsels toegevoegd. Aanhangsel A bevat een meer strikte, wetenschappelijk gebaseerde bespreking van zowel het OCAI als het model van de concurrerende waarden. De bedoeling hiervan is onderzoekers en organisatiewetenschappers te voorzien van de onderbouwing die zij misschien nodig hebben om dit instrument te kunnen gebruiken voor het onderzoek van organisatieculturen en culturele veranderingen. Wij dragen gegevens aan over de validiteit en de betrouwbaarheid van het OCAI, en bespreken de culturele definities en de invloed van culturele veranderingen op de effectiviteit van een organisatie. Dit materiaal is voor onderzoekers en organisatiewetenschappers misschien interessanter dan voor managers en organisatieveranderaars.

Aanhangsel B bevat het Management Skills Assessment Instrument (MSAI), een instrument dat managers helpt bij de opsporing van de essentiële vaardigheden die zij zullen moeten verwerven of verbeteren om een andere organisatiecultuur tot stand te kunnen brengen. De vragen worden voorafgegaan door een bespreking van de waarde en het nut van dit instrument. Er wordt informatie verschaft over manieren om scorings- en feedbackgegevens te krijgen van managers die zijn betrokken bij pogingen tot verandering van de organisatiecultuur; dit als onderdeel van een strategie om de vaardigheden van het management in overeenstemming te brengen met de poging om tot een andere organisatiecultuur te komen.

Aanhangsel C bevat een aantal suggesties voor het bewerkstelligen van veranderingen in elk van de vier cultuurtypen. Deze aanbevelingen zijn bedoeld om daar waar extra steun nodig is, de gedachten op gang te brengen en ideeën te genereren.

Zij zijn afkomstig van managers en organisatieveranderaars die bij de in dit boek beschreven cultuuromslagen betrokken zijn geweest.

Aanhangsel D bevat een lijst van aanbevelingen voor verbetering van de managementvaardigheden en -competenties die met het MSAI samenhangen. Deze aanbevelingen werden ons aangereikt door managers die, om hun eigen managementvaardigheden te verbeteren, met succes persoonlijke veranderingen tot stand hebben gebracht.

Aanhangsel E bevat enkele extra scorings- en profielformulieren die kunnen worden gebruikt als onderdeel van een streven naar cultuurverandering.

Deze herziene editie geeft geactualiseerde voorbeelden van orga-

nisaties die een succesvolle cultuurverandering hebben doorgemaakt, alsmede beschrijvingen van interventies die van nut zijn geweest bij het bewerkstelligen van bedrijfsculturele veranderingen. Ook hebben we de vergelijkingsstatistieken herzien, op basis van de voortdurende stroom data die we verzamelen met het OCAI en het MSAI. Deze dataverzameling bevat de gegevens van naar schatting honderdduizend respondenten. Voor sommige bedrijfstakken zijn er bedrijfscultuurprofielen opgenomen, voor het geval lezers het profiel van hun eigen bedrijf willen vergelijken met het branchegemiddelde. Ook onze uitleg van het sturen van cultuurveranderingsprocessen hebben we iets verfijnd. Wij hebben daarvoor gebruikgemaakt van recente interventie- en onderzoeksprojecten, waardoor de stappen die genoemd worden voor het sturen van cultuurveranderingen nu beter zijn afgestemd op de meest effectieve veranderingspraktijk.

Januari 2011
Ann Arbor, Michigan

Kim S. Cameron
Robert E. Quinn

Bij dit boek horen de volgende ondersteunende formulieren: Het Management Skills Assessment Instrument en Cultuurbeoordeling volgens het model van de concurrerende waarde.

U kunt deze formulieren downloaden op de volgende website: www.academicsservice.nl/ovvo. De unieke code die u hiervoor nodig heeft kunt u vinden op de binnenkant van het omslag.

Dankbetuigingen

Bij onze studie van bedrijfsculturen zijn we door de jaren heen door een groot aantal collega's geïnformeerd en gevormd. Met name Jeff De Graff, Robert Hooijberg en Frank Petrock hielpen ons bij het denkproces over de methoden om culturele verandering tot stand te brengen. Verscheidene van onze collega's verschaften verhelderend en informatief onderzoeksmateriaal voor ons theoretisch kader; tot hen behoren Wayne Brockbank, Lee Collett, Dan Denison, Susan Faerman, Sarah Freeman, Jack Krackower, Katherine Lawrence, Trevor Leutscher, Michael McGrath, Carlos Mora, John Rohrbaugh, Gretchen Spreitzer, Michael Thompson, David Ulrich, Arthur Yeung en Ray Zammuto. Uitstekende ideeën en aanbevelingen voor eerdere edities van dit boek waren afkomstig van Dick Beckhard, Ed Schein en John van Maanen; nuttige opmerkingen kregen wij van Peter Frost, Tom Gregoire en Deone Zell. Vooral willen wij onze redacteur van Jossey – Bass, Kathe Sweeney, bedanken voor haar voortdurende steun en vriendschap. Daarnaast gaat onze dank uit naar de bekwame, ondersteunende staf van Jossey – Bass onder leiding van Mary Garrett. Hoewel we deze mensen graag de schuld zouden geven van alle fouten, omissies en verkeerde gedachtegangen die eventueel in dit boek zijn blijven zitten, dragen we hier natuurlijk zelf de verantwoordelijkheid voor. Zij hebben samen met ons hun best erop gedaan.

De voor ons belangrijkste personen naar wie onze dank en erkentelijkheid uitgaat zijn toch wel onze schatten Melinda en Delsa, en onze kinderen Katrina Cameron Powley, Tiara Cameron Blodgett, Asher Cameron, Cheyenne Cameron Robertson, Brittany Cameron Gillingham, Austin Cameron en Cam Cameron, evenals Shauri Quinn, Ryan

Quinn, Shawn Quinn, Kristin Quinn Ellis, Travis Quinn en Garrett Quinn. Hun liefde voor elkaar en voor ons heeft een cultuur geschapen die wij nooit willen veranderen.

Woord vooraf bij de Nederlandse editie

W e leven in een turbulente tijd, waarin de enige zekerheid lijkt te bestaan uit verandering. In een hoog tempo doen zich nieuwe kansen en bedreigingen voor. Voor organisaties betekent dit dat iedere vorm van status quo ten koste gaat van de effectiviteit. Leidinggevenden die dit inzicht delen, beseffen vaak dat men zich ook op persoonlijk vlak geen pas op de plaats meer kan permitteren. De centrale vraag is niet meer of men moet veranderen, maar eerder hoe zo te veranderen, dat men in de toekomst effectief kan blijven functioneren.

Robert Quinn en Kim Cameron bieden managers, adviseurs en docenten de helpende hand. Dit duo werkt al jarenlang samen aan onderzoek naar essentiële elementen in management en organisatiecultuur. Van beide auteurs is Robert Quinn in Nederland de bekendste. Hij schreef onder meer *Persoonlijk meesterschap in management* (Academic Service 1998) en het inmiddels klassiek geworden *Handboek managementvaardigheden* (Academic Service 2^e editie 1997).

Beide boeken zijn gebaseerd op het concurrerende-waardenmodel: een kader voor de effectiviteitsverhoging van organisaties en leiderschap, met aandacht voor tegenstrijdigheden in de taak van de manager. Het model integreert de fundamentele kenmerken van de vier meest toonaangevende managementstromingen van deze eeuw. Toch is het meer dan dat. In essentie werkt het als een metatheorie: het plaatst eerdere theorieën in een kader, en leert managers een balans te vinden tussen uiteenlopende waarden en doelen, conflicterende rollen in zichzelf te verenigen en een grotere innerlijke wendbaarheid te ontwikkelen.

GITP past het concurrerende-waardenmodel al verscheidenen jaren toe op diverse niveaus: organisatiecultuur, managementstijlen en teameffectiviteit. Het wordt in organisatieadvieswerk, psychologisch

onderzoek en training als zeer bruikbaar ervaren. De dynamiek in het concurrerende-waardenmodel is realistisch en voor managers zeer herkenbaar. Het model bedient zich bovendien van een eenduidige taal en een duidelijke systematiek. Onze ervaringen worden enthousiast gedeeld door veel managers en HRM-professionals.

In dit boek wordt het concurrerende-waardenmodel verder uitgediept. In tegenstelling tot eerdere publicaties ligt hier het accent niet op de verandering van de persoonlijke managementstijl. De kern van het boek is het onderzoek en de verandering van de organisatiecultuur. De lijn die in eerdere publicaties is ingezet, wordt daarbij niet losgelaten. Veranderingsprocessen op persoonlijk en organisatieniveau blijven onlosmakelijk met elkaar verbonden als het gaat om het succes van de organisatie. Quinn nam dit standpunt al nadrukkelijk in in *Diepgaande verandering: Ontdek de leider in jezelf* (Academic Service 1997). Het sluit ook aan bij de recente opvatting van veel onderzoekers dat verandering alleen tot stand komt als individuele leden van een organisatie hun waarden en gedrag daadwerkelijk veranderen.

Men moet van Quinn en Cameron geen pasklare antwoorden verwachten. Dit is een werkboek, waarin een uitgekristalliseerde theorie, een concreet stappenplan en een gevalideerd instrumentarium aangeleerd worden om succesvol sturing te geven aan verandering op zowel individueel als organisatieniveau. De vele benchmarkgegevens bieden daarnaast een leidraad om de eigen organisatie te vergelijken met tal van andere organisaties.

Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur brengt ons ontegenzeggelijk dicht bij de kern van organisatiecultuurverandering. De geschetste aanpak is veelomvattend, wetenschappelijk onderbouwd en toch toegankelijk. Voor managers en adviseurs is het vooral een praktijkboek. Ook voor onderzoekers is het van belang. De research van beide auteurs is voornamelijk gebaseerd op Amerikaanse organisaties. Hoe zien echter de Nederlandse benchmarkcultuurprofielen eruit? Hoe scoren Nederlandse managers zichzelf ten opzichte van anderen? Hoe pluriform zijn Nederlandse organisatieculturen? Wij hopen dat dit boek Nederlandse onderzoekers stimuleert om Quinns en Camerons voorzet voor open doel in te koppelen met vergelijkbaar gevalideerd onderzoek.

Dr. Jacques Zaal

Drs. Caroline Dusschooten-de Maat

GITP International, afdeling Research & Development

Over de auteurs

Kim S. Cameron is hoogleraar management en organisatie aan de Ross School of Business van de universiteit van Michigan en hoogleraar aan de School of Education van de universiteit van Michigan. Daarvoor was hij decaan en hoogleraar management aan de Weatherhead School of Management van de Case Western Reserve University, assistent-decaan en hoogleraar aan de Marriott School of Management van de Brigham Young University, en afdelingshoofd en projectleider van diverse onderwijsprogramma's aan de universiteit van Michigan. Hij leidde de door hem opgezette afdeling organisatiestudies van het National Center for Higher Education Management Systems in Boulder, Colorado.

Camerons onderzoek naar deugdelijk bestuur, downsizing, effectiviteit, bedrijfscultuur en de ontwikkeling van leiderschap heeft zijn neerslag gekregen in meer dan 120 artikelen en 14 boeken. De recentste titels zijn *Positive Organizational Scholarship* (Berrett – Koehler, 2003), *Leading with Values* (Cambridge University Press, 2006), *Competing Values Leadership* (Elgar, 2006), *Making the Impossible Possible* (Berrett Koehler, 2006), *The Virtuous Organization* (World Scientific, 2008), *Positive Leadership* (Berrett – Koehler, 2008), *Developing Management Skills* (7th edition, Prentice Hall, 2010), and *Organizational Effectiveness* (Elgar, 2010). Zijn meest recente onderzoek richt zich op de positieve dynamiek in organisaties die leidt tot verbeterde prestaties. In het bijzonder houdt hij zich bezig met de relatie tussen deugdelijk leiderschap en bedrijfsprestaties.

Cameron is afgestudeerd aan de Brigham Young University en promoveerde aan de Yale University. Hij maakte deel uit van de National Research Council, was directeur van de Bay Asset Funding Corpora-

tion en was een 'Fulbright Distinguished Scholar'. Hij ontving de onderscheiding Organizational Behavior Teaching Society's Outstanding Educator en maakte deel uit van de Leadership Cleveland Class 2000. Momenteel is hij consultant voor verschillende bedrijven, overheids- en culturele organisaties in Noord- en Zuid-Amerika, Azië, Europa en Afrika.

Hij is getrouwd met Melinda Cummings en heeft zeven kinderen.

Robert E. Quinn vervult de Margaret Elliot Tracey-leerstoel aan de universiteit van Michigan en maakt deel uit van de faculteit organisatie en management van de Ross School of Business aan de universiteit van Michigan. Hij is een van de mede-oprichters van het Center for Positive Organizational Scholarship. Zijn interesse als onderzoeker en docent richt zich vooral op organisatorische verandering en effectiviteit. Hij publiceerde veertien boeken over deze onderwerpen.

Quinn is vooral bekend vanwege zijn werk op het gebied van het concurrerende-waardenmodel, dat wordt gerekend tot de veertig belangrijkste modellen uit de geschiedenis van de bedrijfskunde. Onderzoekers hebben zijn model toegepast in talrijke boeken en artikelen om complexe processen over onderwerpen uit allerlei disciplines te verduidelijken. In zeer veel organisaties uit alle bedrijfstakken is zijn werk gebruikt om zowel de cultuur als de praktijk te transformeren. Bovendien hebben duizenden managers zich zijn methodes eigen gemaakt aan de universiteit van Michigan en door het lezen van zijn boeken. Hij heeft tal van grote organisaties persoonlijk begeleid bij hun veranderingsprocessen.

Hij heeft gestudeerd aan de Brigham Young University en de University of Cincinnati. Hij en zijn vrouw Delsa hebben zes kinderen: Shauri, Ryan, Shawn, Kristin, Travis en Garrett.

In de afgelopen jaren schreef Quinn een trilogie over persoonlijke en bedrijfsmatige verandering: de bestseller *Deep Change: Discovering the Leader Within* (1996), *Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results* (2000) en *Building the Bridge as You Walk on It: A Guide to Change* (2004). Zijn recentste boek, *Lift: How to Become a Positive Force in Any Situation* (2009), schreef hij samen met zijn zoon Ryan. Momenteel houdt hij zich bij het Center for Positive Organizational Scholarship bezig met vraagstukken over 'extraordinary performance'.

1

Inleiding in de verandering van organisatieculturen

In de eenentwintigste eeuw zal geen enkele organisatie zich op de borst durven kloppen omdat ze zo constant is, steeds zichzelf blijft en nog steeds dezelfde positie inneemt als tien jaar geleden. Stabieliteit wordt eerder beschouwd als stagnatie dan als gelijkmatigheid, en organisaties die zich niet bezighouden met verandering van activiteiten en structuur worden doorgaans als recalcitrant beschouwd. De angst-aanjagende onzekerheid die van oudsher gepaard gaat met omvangrijke organisatorische veranderingen wordt nu overtroffen door de angstaanjagende onzekerheid over wat er gebeurt wanneer je niets verandert.

Peter Drucker, die wij de vader van het moderne management mogen noemen, concludeerde: “Wij beleven thans een van die grootse historische perioden die eens in de twee- tot driehonderd jaar voorkomen; tijdperken waarin de mensen de wereld niet meer begrijpen en waarin het verleden niet meer voldoende is om de toekomst te kunnen verklaren” (geciteerd in Childress en Senn, 1995, BLZ. 3). Onvoorspelbare en soms beangstigende veranderingen waaraan maar geen einde schijnt te komen, maken het voor elke organisatie of manager moeilijk om op de hoogte te blijven van wat er gaande is, om accuraat de toekomst te voorspellen en een vaste koers te blijven varen. Bij de meeste geplande organisatieveranderingen gaat het in een alarmerend groot aantal gevallen volkomen mis. Zo is algemeen bekend dat niet minder dan driekwart van alle pogingen om te komen tot ‘re-engineering’, ‘Total Quality Management (TQM)’, strategische planning en afslanking, zijn uitgelopen op evenzovele volslagen mislukkingen, dan wel zulke ernstige problemen hebben veroorzaakt dat het voortbestaan van de organisatie er door werd bedreigd (Cameron, 1997). Het interessantste aan deze mislukkingen zijn evenwel de oorzaken die voor het gebrek aan succes wer-

den genoemd. Uit verscheidene onderzoeken is gebleken dat veronachtzaming van de cultuur van een organisatie het vaakst als oorzaak werd aangewezen. Met andere woorden, het verzuim de organisatiecultuur te veranderen bleek noodlottig voor de gewenste overige organisatorische veranderingen (Caldwell, 1994; CSC Index 1994; Gross, Pascale en Athos, 1993; Kotter en Heskett, 1992).

Wij willen met dit boek niet zozeer het zoveelste panacee voor onze turbulente tijden aandragen, en evenmin aankomen met weer een nieuwe managementgril. Wij zijn het in de wereld van vandaag met zijn hoge tempo geheel eens met Tom Peters wanneer hij schrijft: "Wie niet in verwarring raakt, kijkt kennelijk niet goed genoeg om zich heen." Verwarring alom, niet in het minst in de hoeveelheid recepten en panaceeën die over ons wordt uitgestort. De inhoud van ons boek is juist bescheidener van aard en naar wij hopen in potentie bruikbaar. Dit boek biedt een verklarenskader, een aantal systematische maatregelen, alsmede een methodische werkwijze om managers en hun organisaties te helpen zich aan te passen aan de eisen van hun omgeving. Wij leggen ons niet zozeer toe op het geven van de juiste antwoorden als wel op het aandragen van methoden en mechanismen die managers kunnen helpen bij hun pogingen de fundamenteelste elementen van hun organisatie te veranderen. Dit boek biedt managers, waar ze zich ook bevinden in de hiërarchie van hun organisatie, een manier om op het fundamenteelste – namelijk het culturele – niveau sturing te geven aan het veranderingsproces. Het biedt interne en externe veranderaars een systematische strategie voor facilitering van de fundamentele verandering die vervolgens andere pogingen tot veranderingen kan ondersteunen en aanvullen.

De behoefte aan management van organisatieveranderingen

In het merendeel van de wetenschappelijke literatuur wordt betoogd dat succesvolle ondernemingen – namelijk ondernemingen die voortdurend winst maken en meer dan gemiddelde inkomsten weten te boeken – blijken te voldoen aan bepaalde, goed omschreven voorwaarden (voor het eerst geïdentificeerd in Porter, 1980, Barney, 1991). Ten minste zes van zulke voorwaarden worden cruciaal geacht. De eerste daarvan is het bestaan van grote belemmeringen om zich op hetzelfde terrein te begeven. Wanneer andere organisaties die hetzelfde willen doen als de uwe daarvoor grote obstakels moeten overwinnen – bijvoorbeeld hoge kosten, speciale technologieën of specifieke kennis – zult u maar weinig en misschien wel helemaal geen concurrenten hebben. Weinig concu-

renten betekent meer inkomsten voor uw onderneming. Een tweede voorwaarde wordt gevormd door onvervangbare producten. Wanneer andere organisaties geen kans zien de producten of diensten van uw bedrijf na te maken of te vervangen door alternatieven – bijvoorbeeld wanneer u de enige leverancier van zo'n product of dienst bent – ligt het voor de hand dat u in zo'n geval ook meer inkomsten zult kunnen behalen. Evenzo zult u minder concurrenten en dus meer inkomsten hebben als uw product of dienst voor anderen niet te imiteren of te dupliceren is.

Ten derde draagt een aanzienlijk marktaandeel ook bij aan de kans op succes, doordat uw onderneming hierdoor kan profiteren van schaal- en efficiëntievoordelen. De onderneming met het grootste marktaandeel kan gunstige voorwaarden uitonderhandelen, met kortingen leveren, verticaal integreren of zelfs kleinere concurrenten opkopen en daardoor nog meer inkomsten verwerven. Een vierde voorwaarde is een geringe onderhandelingsmacht van de afnemers. Wanneer bijvoorbeeld de afnemers van uw producten doordat zij nergens anders terecht kunnen van uw onderneming afhankelijk worden, ligt het voor de hand dat uw inkomsten daardoor toenemen. Als je aardgas maar bij een leverancier kunt kopen, ben je afhankelijk van de prijs die die leverancier besluit te rekenen. Ten vijfde moeten uw toeleveranciers weinig onderhandelingsmacht bezitten. Daarvoor geldt hetzelfde als voor de kopers: wanneer zij, doordat zij geen andere afnemers kunnen vinden van u afhankelijk worden, stijgen uw inkomsten. Zij moeten maar zien hun producten of diensten aan u te slijten, waardoor uw onderneming gunstiger prijzen en leveringstijdstippen kan bedingen, hogere kwaliteitsniveaus kan eisen, of meer eigenschappen die uitsluitend in de voor u bestemde producten worden ingebouwd. De zesde voorwaarde is rivaliteit tussen uw concurrenten. Rivaliteit leidt onder andere de aandacht af van rechtstreekse concurrentie met uw onderneming. Uw concurrenten vechten dan met elkaar in plaats van uw onderneming als centraal doelwit te kiezen. Even belangrijk is dat felle concurrentie de prestatienormen van de gehele bedrijfstak waarschijnlijk verhoogt. Stimulansen tot verbetering zijn het resultaat van rigoureuze concurrentie (Porter, 1980; Barney, 1991).

Het gaat hier zonder enige twijfel om wenselijke kenmerken die overduidelijk zouden moeten leiden tot financieel succes. Gezond verstand is voldoende om dat in te zien. Opmerkelijk is echter dat de meeste succesvolle Amerikaanse ondernemingen in de afgelopen dertig jaar geen van deze concurrentievoordelen hebben genoten. De best presterende ondernemingen van de laatste drie decennia – ondernemingen die wat financiële resultaten betreft de concurrentie letterlijk hebben weggevaagd – hebben geen van alle aan ook maar een van de eerder ge-

noemde zogenaamde succesvoorwaarden voldaan. Deze buitengewoon succesvolle ondernemingen, die allemaal zijn terug te vinden in de lijst uit het tijdschrift *Money* van best presterende aandelen tussen 1972 en 2002, zijn Southwest Airlines (gemiddelde jaarwinst van 25,99%), Walmart (gemiddelde jaarwinst van 25,97%), Kansas City Southern (gemiddelde jaarwinst van 25,61%), Walgreen (gemiddelde jaarwinst van 23,72%), Comcast (gemiddelde jaarwinst van 21,99%) en Kroger (gemiddelde jaarwinst van 21,16%).

Denk daar maar eens over na. Als u een bedrijf zou willen beginnen en de concurrentie van de kaart zou willen vegen, zou u hoogstwaarschijnlijk wegblijven van markten zoals die van luchtvaartmaatschappijen, discountwinkels, transport, mediadistributie en levensmiddelenbedrijven. De lijst van bedrijfstakingen waarin deze uiterst succesvolle bedrijven werkzaam zijn, ziet eruit als een gegarandeerde ramp voor nieuwkomers: gigantische concurrentie, afschuwelijke verliezen, hele reeksen faillissementen, vrijwel geen belemmeringen voor nieuwe concurrenten, weinig unieke technologie, en een heleboel vervangende producten en diensten. Geen van deze ondernemingen was al bij haar entree in de branche marktleider. En toch hebben deze bedrijven in die dertig jaar alle rivalen achter zich gelaten, en dat nota bene zonder speciale concurrentievoordelen te bezitten.

Ook van recentere datum zijn er voorbeelden van zeer succesvolle bedrijven die niet aan de traditionele voorwaarden voor concurrentievoordeel voldeden. Apple, nog in 1998 op een haar na failliet, is nu een van de vijf waardevolste bedrijven ter wereld en is nu meer waard dan Microsoft. Apple betrad een markt die gedomineerd werd door gevestigde en zeer concurrerende bedrijven als Microsoft, Motorola, Nokia, IBM en Dell, en dat zonder een van de concurrentievoordelen die een eventueel succes hadden kunnen voorspellen. Hetzelfde geldt voor animatiestudio Pixar, die een markt betrad die sinds tijden gedomineerd werd door Disney. In de minder dan dertig jaar dat het bedrijf bestaat produceerde het elf hitfilms uit elf pogingen. Dit record is ongehoord voor deze bedrijfstak. Iedere film die Pixar maakte is genomineerd voor een Oscar, en Pixar won deze onderscheiding ongeveer drie op de vier keer.

Wat onderscheidt deze buitengewoon succesvolle ondernemingen dan van andere? Hoe hebben zij het wel kunnen redden waar andere faalden? Hoe kon Walmart concerns als Sears en Kmart – de twee grootste detailhandelsbedrijven ter wereld – niet alleen inhalen maar ook nog de kaas van het brood eten? Terwijl Walmart succes boekte, werden hun grootste rivalen gedwongen hele divisies te verkopen, (meer dan eens)

president-directeuren te vervangen, drastisch af te slanken en op grote schaal winkels te sluiten. Hoe kon het Southwest Airlines nu voor de wind gaan terwijl verscheidene concurrenten (zoals Eastern, Pan-Am, Texas Air en PeopleExpress) het vaantje moesten strijken? Hoe konden Apple en Pixar succesvol concurreren op markten die dermate gedomineerd werden door concurrenten – Microsoft in het geval van Apple en Disney in het geval van Pixar – dat niemand hen ook maar een schijn van kans op succes gaf? En toch domineren Apple en Pixar hun markt en bereiken resultaten waar nog geen twintig jaar terug niemand van had durven dromen. De belangrijkste factoren die dit mogelijk hebben gemaakt, zijn minder tastbaar, minder aan de weg timmerend maar veel krachtiger dan de hiervoor genoemde marktfactoren. Het belangrijkste kenmerk waardoor deze ondernemingen zich onderscheiden van andere, het belangrijkste concurrentievoordeel dat zij allemaal als belangrijkste succesfactor beschouwen, is hun organisatiecultuur.

Het voortdurende succes van deze ondernemingen heeft minder te maken met marktinvloeden dan met de waarden van de onderneming; minder met een concurrerende positionering dan met persoonlijke overtuigingen; minder met middelenvoordelen dan met visie. Het is in feite moeilijk zelfs maar één uiterst succesvol, in zijn branche toonaangevend bedrijf te noemen dat geen geheel eigen, duidelijk aantoonbare organisatiecultuur bezit. Kijk maar naar de succesvolste ondernemingen die u momenteel kent, van giganten zoals Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonald's, Microsoft, Rubbermaid, Sony of Toyota, tot kleine, ondernemingslustige beginners. Vrijwel alle grote of kleine toonaangevende bedrijven die u zich maar voor de geest kunt halen, hebben een specifieke cultuur ontwikkeld die door hun personeel duidelijk wordt ervaren. Soms is deze cultuur gecreëerd door de oprichter van het bedrijf (bijvoorbeeld Walt Disney), soms ook ontstaan doordat de onderneming in de loop van de tijd te kampen kreeg met diverse uitdagingen en allerlei obstakels die baas moest zien te worden (bijvoorbeeld Coca-Cola). Soms ook is deze cultuur welbewust ontwikkeld door managementteams die op systematische wijze de prestaties van hun onderneming wilden verbeteren (bijvoorbeeld Google). Eenvoudig geformuleerd: succesvolle ondernemingen hebben iets speciaals ontwikkeld dat uitsteekt boven zaken als bedrijfsstrategie, marktpresentie of technologische voordelen. Ondanks het duidelijke belang van strategie, marktpresentie en technologie, is het zo dat uiterst succesvolle ondernemingen kapitaliseerden op de krachtige invloed van een ontwikkelde en gemanagede unieke bedrijfscultuur. Deze kracht berust in het vermogen van een sterke, unieke cultuur om collectieve onzekerheden

te verminderen (biedt de leden van de organisatie een gemeenschappelijk interpretatiesysteem), door sociale ordening aan te brengen (maak de leden van de organisatie duidelijk wat er van hen wordt verwacht), door continuïteit te creëren (creëer centrale waarden en normen die generaties medewerkers lang meegaan), door een collectieve identiteit en een gezamenlijke betrokkenheid te creëren (schep een onderlinge band tussen de medewerkers), en door een toekomstvisie te verduidelijken (motiveer tot een gezamenlijk streven naar vooruitgang (Trice en Beyer, 1993).

De meeste organisatiewetenschappers en -deskundigen zien inmiddels in dat de organisatiecultuur een sterk effect heeft op de prestaties en de effectiviteit op lange termijn. Empirisch onderzoek heeft een indrukwekkende hoeveelheid bevindingen opgeleverd die aantonen hoe belangrijk de cultuur is voor een verbetering van de resultaten van een organisatie (Cameron en Ettington, 1988; Denison, 1990; en Trice en Beyer, 1993). Kotter en Heskett (1992) interviewden vijftien hoog in aanzien staande financiële analisten die bepaalde bedrijfstakken en ondernemingen nauwgezet in het oog houden. Elke analist vergeleek de resultaten van twaalf uiterst succesvolle met tien minder presterende bedrijven. Hoewel analisten steevast worden afgeschilderd als lieden die zich vrijwel uitsluitend tot harde financiële gegevens beperken, gaf slechts een van de vijftien aan dat de cultuur weinig of geen effect had op de resultaten van het bedrijf. Allen beschouwden zij de cultuur als cruciaal voor het financiële succes op de lange termijn. In aanhangsel A geven we een samenvatting van verscheidene wetenschappelijke onderzoeken waaruit een positief verband blijkt tussen de dimensies van de cultuur en de effectiviteit van een organisatie. Voor de geïnteresseerden in de empirische onderbouwing van de in dit boek behandelde beoordelingsprocedures en methoden van cultuurverandering, biedt aanhangsel A een nuttig overzicht van de wetenschappelijke literatuur.

Niet alleen de effecten op het niveau van de organisatie, maar ook de gevolgen van de organisatiecultuur voor de daarin werkzame personen (het moreel van het personeel, hun inzet, productiviteit, lichamelijke gezondheid en emotioneel welbevinden) zijn ruim voldoende vastgelegd (zie voor een overzicht daarvan Kozlowski, Chao, Smith en Hedlund, 1993). Nu de kosten van de gezondheidszorg de pan uitrijzen, het aantal burnouts nog nooit zo hoog is geweest, de vermindering van de loyaliteit van het personeel ondernemingen jaarlijks miljoenen kost aan vervanging en opleiding, organisatiegeheimen door sabotage en verloop verloren gaan, en bedrijven in toenemende mate te maken krijgen met

ontevreden personeelsleden die via processen en op andere manieren proberen een schadeloosstelling in de wacht te slepen, is ook het effect van de onderliggende organisatiecultuur op de medewerkers een belangrijk object van zorg geworden. Bovendien is, zoals wij verderop in dit boek uiteenzetten, een cultuurverandering in wezen ten nauwste verbonden met veranderingen op individueel niveau. Tenzij managers bereid zijn tot persoonlijke veranderingen, zal de organisatiecultuur weerbarstig blijven.

Ons belangrijkste doel van dit boek is managers, veranderaars en wetenschappers te helpen de organisatiecultuur te veranderen en deze verandering ook te managen. Wij willen de individuele lezer helpen zich een effectieve manier eigen te maken om een cultuur zowel te diagnosticeren als te veranderen, om zodoende de resultaten van de organisatie op een hoger plan te brengen. Wij verschaffen zowel een kader als een methode om dit veranderingsproces te implementeren, en integreren daarin zowel een model voor verandering op individueel niveau als een manier om een culturele transformatie te bewerkstelligen en het eigen managementgedrag met de cultuurverandering in overeenstemming te brengen. Aangezien de cultuur zo cruciaal is voor de effectiviteit van een organisatie op de lange termijn, is het absoluut noodzakelijk dat de mensen die zijn belast met onderzoek of management van een organisatiecultuur de belangrijkste dimensies van zo'n cultuur ook kunnen meten, een strategie kunnen ontwikkelen om haar te veranderen, en een aanvang kunnen maken met het implementatieproces. Dit boek helpt hen die doelen te bereiken.

Wij beginnen met een bespreking van de bij de meeste organisaties bestaande cruciale behoefte aan een cultuurverandering. De frequente en chaotische schommelingen in de externe omgeving veroorzaken het risico dat de bestaande organisatiecultuur het toekomstige succes van de organisatie nu eerder belemmert dan bevordert. Tevens besteden wij kort aandacht aan de betekenis van het woord *organisatiecultuur*. Om te kunnen begrijpen hoe een cultuurverandering kan leiden tot verbetering van de resultaten van een organisatie, is het noodzakelijk duidelijk voor ogen te krijgen wat een cultuur wel is en wat ze niet is. Dit alles vormt de basis voor de introductie van ons model van de kerndimensies van een organisatiecultuur. Samen met dit model reiken wij een instrument aan voor de diagnosticering en de aanvang van een culturele verandering, aangevuld met een instrument voor de beoordeling van persoonlijke managementcompetenties, alsmede een verbeteringsinstrument dat naadloos bij het model aansluit. Wij noemen enkele voorbeelden van ondernemingen die onze methode met succes hebben toegepast, en ge-

ven enkele praktische aanwijzingen voor de manier waarop anderen een geslaagde culturele verandering kunnen bereiken.

Met andere woorden, dit boek is zowel werkboek als leerboek. Het is een werkboek in die zin dat het managers en veranderaars helpt op systematische wijze een diagnose te stellen en te pogen een verandering te bewerkstelligen. Het helpt de huidige organisatiecultuur in beeld te brengen, alsmede zicht te krijgen op de wijze waarop deze er in de toekomst uit zou moeten zien; daarnaast wordt er in aangegeven welk proces moet worden gevolgd om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Tevens wordt de methode voor persoonlijke verandering gekoppeld aan die voor verandering van de organisatie.

Het is een leerboek in die zin dat het mede een verklaring levert van de kerndimensies van een cultuur en een theoretisch kader biedt waarbinnen de verschillende soorten cultuur kunnen worden verklaard. Dat wil zeggen, het boek legt uit waar wij naar moeten kijken wanneer wij een cultuur willen veranderen, en hoe individuele en organisatorische veranderingen met elkaar zijn verbonden. Voor hen die de validiteit van deze benadering van cultuurveranderingen willen onderzoeken, wordt in de aanhangsels A en B een overzicht gegeven van het wetenschappelijke bewijsmateriaal.

De noodzaak van cultuurverandering

Zowel de mate als de snelheid van veranderingen in de externe omgeving veroorzaken ingrijpende organisatorische veranderingen. De omstandigheden waaronder organisaties moeten werken, vereisen een reactie zonder welke organisaties een grote kans maken ten onder te gaan. Zo zijn er van de honderd grootste ondernemingen uit het begin van de twintigste eeuw slechts zestien overgebleven. Van de vijfhonderd grootste ondernemingen uit de eerste lijst van het tijdschrift *Fortune* kunnen er nog slechts negenentwintig recht doen gelden op een plaats. In de afgelopen tien jaar moest 46 procent van de Fortune 500-ondernemingen worden geschrapt.

Als je moest raden op welk land de volgende omschrijvingen van toepassing zijn, welk land zou je dan kiezen? Het rijkste land ter wereld qua inkomen per hoofd van de bevolking, het land met de grootste krijgsmacht, het algemeen erkende zakelijke en financiële centrum van de wereld, het land met het best ontwikkelde onderwijssysteem, de algemeen erkende wereldleider als het gaat om innovatie en uitvindingen, het land met de hoogste levensstandaard? Het antwoord is, verrassend genoeg,

Engeland in het jaar 1900. De veranderingen die sindsdien in de twintigste en eenentwintigste eeuw hebben plaatsgevonden, zijn overduidelijk ingrijpend geweest.

Die dramatische veranderingen hebben vrijwel iedere bedrijfstak ter wereld beïnvloed. Bijvoorbeeld, de top tien van meestgevraagde functies in 2010 bestaat uit banen die in 2004 nog niet bestonden. De implicatie voor het onderwijs is dat we momenteel studenten voorbereiden op banen die nog niet bestaan, om technieken te gebruiken die nog niet zijn uitgevonden en die we gaan gebruiken om problemen mee op te lossen waar we nog geen weet van hebben. De hoeveelheid nieuwe technische informatie verdubbelt zich momenteel in minder dan twee jaar. Dit betekent dat voor studenten in het hoger onderwijs ten minste de helft van wat ze leren twee jaar later achterhaald zal zijn, en dat de andere helft nog eens wordt gehalveerd voordat ze afstuderen. Het Amerikaanse ministerie van Arbeidszaken schat dat de studenten van vandaag tien tot veertien verschillende banen zullen hebben gehad tegen de tijd dat ze achtendertig zijn.

Per maand verschijnen er zesduizend boeken die over het zakenleven gaan, en per dag verschijnen er meer dan drieduizend nieuwe boeken. (Maar er worden per titel steeds minder exemplaren verkocht.) Er wordt voorspeld dat er in 2013 een supercomputer gebouwd zal worden die de computationele vaardigheden van het menselijk brein zal overtreffen, en dat er in 2023 een overal verkrijgbare computer te koop zal zijn voor een schamele duizend dollar die de vaardigheden van het menselijk brein overtreft. Dit betekent dat het binnen tien jaar mogelijk is dat een computer iets uitvindt wat een mens niet eens kan begrijpen. Bovendien wordt er voorspeld dat er in 2049 computers met een verkoopprijs van ongeveer duizend dollar zullen zijn die de computationele capaciteit van het gehele menselijke ras te boven zullen gaan.

Het tempo van de technologische veranderingen die met deze informatie-explosie gepaard gaan, heeft een milieu geschapen waarin de status quo niet wordt getolereerd. Het doorsnee digitale horloge bevat vandaag de dag meer computerkracht dan er in 1960 in de hele wereld voorhanden was. We beschikken over de technologie om het equivalent van een complete computer in een polshorloge te stoppen of het equivalent van een laptop in iemands bloedbaan te injecteren. De nieuwste computers werken met geëtste moleculen in plaats van met siliconenchips. Het in kaart gebrachte menselijk genoom is waarschijnlijk de grootste bron van verandering, want niet alleen is het nu mogelijk om een banaan te veranderen in een middel om mensen tegen malaria in te enten, maar orgaanontwikkeling en het reguleren van fysiologische

processen zullen de levensstijl van mensen dramatisch veranderen. Er is op meer dan honderd dieren octrooi aangevraagd, en ieder jaar worden er vier miljoen nieuwe octrooien aangevraagd op het gebied van bio-engineering (Enriquez, 2000).

Bijna niemand durft nog te voorspellen wat voor veranderingen er gedurende de komende tien jaar zullen plaatsvinden. Daar komt nog bij dat de veranderingen niet alleen alomtegenwoordig en onvoorspelbaar zijn, maar dat bijna iedereen ervan uitgaat dat het tempo exponentieel zal toenemen (Cameron, 2003; Quinn, 2000). Zulke snelle en drastische veranderingen brengen met zich mee dat geen enkele organisatie lange tijd hetzelfde kan blijven en toch nog kan blijven bestaan. De huidige uitdaging is dan ook niet zozeer te bepalen of men moet veranderen, maar hoe zo te veranderen dat de organisatie effectiever zal kunnen functioneren. De neergang van enkele van de Fortune 500-ondernemingen is dan ook ongetwijfeld het gevolg van trage, halfhartige of verkeerd gerichte pogingen tot verandering.

Zo waren de drie meest voorkomende organisatieveranderingen van de afgelopen twintig jaar gericht op TQM, afslanking en re-engineering (Cameron, 1997). Organisaties die zich hebben gestort op kwaliteitsverbetering om op die manier de effectiviteit van hun organisatie te vergroten, hebben merendeels hun doel niet bereikt. Het organisatieadviesbureau Rath and Strong deed onderzoek onder bedrijven uit de Fortune 500 en kwam tot de ontdekking dat slechts 20 procent daarvan konden melden hun kwaliteitsdoelstellingen te hebben gehaald, en dat ruim 40 procent moest toegeven dat hun kwaliteitsinspanningen volledig waren mislukt. Een onderzoek van het adviesbureau McKinsey naar dertig kwaliteitsprogramma's wees uit dat tweederde daarvan was mislukt of het doel slechts gedeeltelijk had bereikt. Ernst and Young, ten slotte, onderzocht 584 ondernemingen in vier bedrijfstakken (automobielenindustrie, bankwezen, computers en gezondheidszorg) in de Verenigde Staten, Japan, Duitsland en Canada. De conclusie was dat de meeste ondernemingen geen kans hadden gezien hun TQM-inspanningen met succes te bekronen; de meeste ondernemingen noemden TQM een mislukking (zie Cameron, 1997, voor details van verscheidene studies, waaronder de hiervoor genoemde).

Ook is in de afgelopen twee decennia vrijwel elke grote of middelgrote organisatie aan het afslanken geweest. Afslanking was de zoveelste poging om productiviteit, efficiëntie, concurrentievermogen en effectiviteit te vergroten. Helaas blijken de aandelenkoersen van bedrijven die afslanken achter te blijven bij de branchegemiddelden. Uit een enquête onder presidentdirecteuren van ondernemingen in zes geïndustriali-

seerde landen bleek dat minder dan de helft van hen hun doelstelling van kostenverlaging had gehaald, en dat zelfs in nog minder gevallen operationele doelstellingen zoals productiviteitsverhoging waren bereikt. Uit een ander onderzoek bleek dat 74 procent van de hogere managers in afgeslankte ondernemingen liet weten dat het moreel, het vertrouwen en de productiviteit na de afslanking waren gedaald; weer een ander onderzoek, ditmaal onder 1468 ondernemingen, wees uit dat na de afslanking de productiviteit was gedaald. Bijna driekwart van de ondernemingen in volgend onderzoek bleek er na de afslanking op de langere termijn slechter aan toe te zijn dan daarvoor. Het merendeel van de afgeslankte organisaties in een vierde onderzoek bleek de gewenste resultaten niet te hebben bereikt, terwijl slechts 9 procent een kwaliteitsverbetering had geboekt. Deze resultaten bracht een commentator ertoe organisaties te beschuldigen van “afslachting” in plaats van “afslanking”, en een ander concludeerde dat “afslanking zoals die gewoonlijk plaatsvindt, een blindganger is” (zie Cameron, 1997, voor een volledig overzicht).

Een derde gebruikelijke manier om de prestaties van een organisatie te verbeteren was re-engineering, een werkwijze waarbij de processen en procedures van een organisatie volledig op de schop worden genomen. Evenals bij TQM- en afslankingspogingen echter wijst het voorhanden zijnde bewijsmateriaal erop dat deze wijze van verandering al evenmin op een feilloze succesgeschiedenis kan bogen. Het adviesbureau dat dit veranderingsproces had uitgevonden, heeft deze projecten onderzocht (CSC Index); daarbij werden in totaal 497 ondernemingen in de Verenigde Staten en nog eens 1245 ondernemingen in Europa ondervraagd. De uitkomst van deze enquête liet zien dat bij 69 procent van de ondernemingen in de Verenigde Staten en 75 procent van die in Europa op zijn minst één re-engineeringsproject was uitgevoerd. Helaas meldde 85 procent van de betrokken ondernemingen daar weinig of geen voordelen van hadden genoten. Zo had minder dan de helft enige verandering in marktaandeel kunnen constateren, terwijl dit toch een van de belangrijkste doelstellingen was geweest. De schrijvers concludeerden dat re-engineering onvoldoende was om de zo gewenste verandering teweeg te brengen. Zo'n verandering moest worden geïntegreerd in een allesomvattende poging tot verandering van de organisatiecultuur. Met andere woorden, het falen van zowel re-engineering als TQM en afslanking was in de meeste gevallen te wijten aan het feit dat de cultuur van de organisatie dezelfde was gebleven. De procedure werd behandeld als een techniek of veranderingsprogramma, in plaats van als een fundamentele wijziging van de koers, de waarden en de cultuur van de organisatie.

Wat wij met deze voorbeelden nogmaals onder de aandacht willen brengen is, dat zonder een ander soort fundamentele verandering, namelijk wijziging van de organisatiecultuur, men nauwelijks kan hopen op een blijvende verbetering van de resultaten die de organisatie heeft weten te behalen. Hoewel zowel de middelen als de technieken aanwezig kunnen zijn en de veranderingsstrategie met de nodige verve in praktijk wordt gebracht, gaat een groot aantal pogingen tot verbetering van de prestaties van de organisatie de mist in doordat de basiscultuur van de organisatie – de waarden, de manier van denken, de managementstijlen, de paradigma's en de manier waarop problemen worden aangepakt – daarbij buiten schot blijft.

Uitvoerige bewijzen hiervoor kwamen naar voren uit empirisch onderzoek onder ruim honderd organisaties die TQM en afslanking hadden gebruikt als strategieën om hun effectiviteit te verbeteren (Cameron 1995, 1998; Cameron, Bright en Caza, 2004; Cameron, Freeman en Mishra, 1991). De resultaten van deze onderzoeken lieten aan duidelijkheid niets te wensen over. De geslaagde uitvoering van zowel TQM- als afslankingsprogramma's, alsmede de daaruit resulterende effectiviteit van de activiteiten van de organisatie, waren afhankelijk van het feit of de verbeteringsstrategie al dan niet was ingebed in een cultuurverandering. Wanneer TQM en afslanking los van zo'n cultuurverandering werden ingevoerd, bleken ze te falen. Waar de cultuur van de betrokken organisaties expliciet het doel van de verandering was, waardoor TQM of afslanking deel uitmaakten van een allesomvattende cultuurverandering, slaagden ze wel en nam de effectiviteit van de organisatie toe. De cultuurverandering speelde hier dus een sleutelrol.

Deze afhankelijkheid van een verbetering van de organisatie van een cultuuromslag is een gevolg van het feit dat, wanneer de waarden, de oriëntaties, de definities en de doelstellingen dezelfde blijven, organisaties al snel terugvallen in de oude situatie – hoezeer de procedures en de strategieën ook mogen zijn veranderd. Hetzelfde geldt voor personen. Persoonlijkheidstypen, persoonlijke stijlen en vaste gedragspatronen vertonen zelden aanzienlijke veranderingen, dit ondanks veranderingsprogramma's zoals diëten, oefenschema's of seminars om inspiratie op te doen. Zonder wijziging van de fundamentele doelstellingen, waarden en verwachtingen van organisaties of individuen, blijven veranderingen oppervlakkig en slechts van korte duur (Quinn, 1996). Mislukte pogingen tot verandering leiden bij de leden van een organisatie tot cynisme, frustratie, verlies van vertrouwen, en afkalving van het moreel. Zoals uit ons onderzoekswerk blijkt, zijn organisaties in dergelijke gevallen mogelijk slechter af dan wanneer ze helemaal niet aan veranderingen waren

begonnen. Verandering van de organisatiecultuur is dan ook essentieel voor een geslaagde implementatie van grootscheepse veranderingsstrategieën zoals TQM, afslanking en re-engineering; hetzelfde geldt voor de aanpassing aan de steeds turbulenter wordende omgeving waarin de moderne organisatie verkeert.

De kracht van cultuurveranderingen

Laten we eens kijken naar het geval van een autoassemblagefabriek van General Motors in het Californische Fremont. In de jaren vijftig was GM overgegaan op wat toen de 'Sunbelt'-strategie werd genoemd. Dit hield in dat in de zuidelijke en westelijke staten van Amerika fabrieken werden neergezet. Omdat dit zogenaamde 'right-to-work'-staten waren (zonder vakbonden), beschouwde de UAW (United Auto Workers) dit als een poging van het concern om de vakbonden te omzeilen. Uiteindelijk werden die nieuwe fabrieken niet alleen als het ware helemaal overgenomen door de UAW, maar ook groeiden ze uit tot de vijandigste en conflictrijkste fabrieken van het gehele concern. Dat gold vooral voor een fabriek in Fremont, Californië, waar de Chevrolet Nova werd geassembleerd. Het was een geweldig grote fabriek, met een vele hectaren grote fabriekshal. In 1982 draaide de fabriek rampzalig. Het verzuim bedroeg 20 procent per jaar, en het fabriekspersoneel diende vijfduizend klachten per jaar in – hetzelfde aantal als het totaal aantal werknemers. Dat betekent eenentwintig officiële klachten per werkdag! Meer dan tweeduizend van die klachten bleven onafgehandeld. Drie- tot viermaal per jaar deed zich een wilde staking voor, waarbij het personeel gewoon de deur uit wandelde. De assemblagekosten per eenheid waren 30 procent hoger dan die van de Japanse concurrentie, de verkopen vertoonden een dalende tendens, en bij de kwaliteits- en productiviteitsoverzichten kwam de fabriek als slechtste van de gehele onderneming uit de bus. Bovendien was de klanttevredenheid ten aanzien van de Chevy Nova op een dieptepunt aanbeland.

Een verscheidenheid van verbeteringsprogramma's was algeprobeerd – kwaliteitscirkels, er waren initiatieven ontplooid om de relaties met het personeel te verbeteren, er werd statistische procesbeheersing ingevoerd, er kwamen nieuwe beloningssystemen, strengere controles, er werd afgeslankt – om maar een paar voorbeelden te noemen. Niets werkte. Kwaliteit, productiviteit en tevredenheidsniveaus bleven op een afschuwelijk dieptepunt hangen. Je hoeft natuurlijk geen superwetenschapper te zijn om in te zien dat de onderneming het zich niet kon permitteren om op dit

prestatieniveau te blijven doorgaan. De reputatie van het gehele concern en van al zijn divisies (Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet en GMC) werd door de slechte kwaliteit van het product aangetast, alleen al de kosten om de fabriek draaiende te houden waren ondraaglijk hoog, en de leiding kreeg van de betrokken groep personeelsleden alleen maar gekanker te horen. Besloten werd de fabriek te sluiten.

Toen deed GM iets interessants. De onderneming benaderde haar grootste concurrent, Toyota, met het aanbod samen een auto te ontwerpen en te bouwen. GM verloor aan Toyota marktaandeel, het productiesysteem van Toyota werd in die tijd algemeen als het beste ter wereld beschouwd, en GM zat bij zijn pogingen om zijn rampzalige resultaten te verbeteren zwaar in de problemen, vooral omdat daar het probleem van de inmiddels gesloten fabriek in Fremont nog bij kwam. Toyota greep de kans met beide handen aan. Uiteindelijk was GM de grootste onderneming ter wereld met het grootste leveranciers- en dealernetwerk, en het bood Toyota de kans om in Amerika voet aan de grond te krijgen. GM bood zijn fabriek in Fremont aan, maar die zou niet opnieuw worden ingericht; het oude machinepark zou in gebruik moeten blijven. “Best”, zei Toyota. GM wees erop dat de joint venture vanwege de overeenkomst met de vakbonden niet zomaar iedereen kon aannemen. De UAW-leden kwamen in volgorde van anciënniteit het eerst in aanmerking. De oudste en meest recalcitrante employés, degenen die het langst over de leiding hadden geklaagd, kregen de eerste keus wat hun baan betrof. “Best”, zei Toyota weer. Toyota stelde slechts één voorwaarde, en wel dat Toyota-managers, en niet GM-managers de leiding zouden krijgen. “Best”, zei GM op zijn beurt. Ongeveer anderhalf jaar na de sluiting werd de fabriek heropend. De naam was veranderd in NUMMI: New United Motors Manufacturing Incorporated. De eerste twee jaar werd daar nog de Chevy Nova gemaakt, om daarna plaats te maken voor de Geo Prism en de Toyota Corolla. Tabel 1.1 bevat de prestatiegegevens over de fabriek in Fremont en over de NUMMI-fabriek een jaar na ingebruikneming.

De verkopen van de NUMMI-fabriek vertoonden een stijgende lijn, de kwaliteit en de tevredenheid van de klanten waren de hoogste van de gehele onderneming, de Toyota Corolla telde minder gebreken dan zijn in Japan geproduceerde naamgenoot, en de productiviteit was tweemaal zo hoog als de gemiddelde productiviteit van het gehele concern. De kwaliteit en de klanttevredenheid waren de hoogste van de hele onderneming. De NUMMI-fabriek werd gesloten op het moment dat GM zijn faillissement aanvroeg in 2009, maar tot die tijd gold het NUMMI-experiment binnen het concern als een exemplarisch voorbeeld van een buitengewoon effectief veranderingsproces.

Tabel 1.1 *Vergelijking tussen de fabrieken GM Fremont en NUMMI*

	<i>Voor sluiting GM Fremont</i>	<i>Na sluiting GM NUMMI</i>
Werknemers	5000	2500
Verzuim	20%	2%
Onafgehandelde klachten	2000	0
Totaal klachten per jaar	5000	2
Wilde stakingen	3-4	0
Product	Chevrolet Nova	Geo Prism, Toyota Corolla
Assemblagekosten per auto	30% meer dan in Japan	Dezelfde als in Japan
Productiviteit	Slechtste van GM	Twee keer GM-gemiddelde
Kwaliteit	Slechtste van GM	Beste van GM
Klanttevredenheid	Slechtste van GM	Beste van GM

Hoe kwam deze ommekeer tot stand? Wat was de oorzaak van deze drastische verbetering van de resultaten? Vanzelfsprekend hebben veel factoren daarbij een rol gespeeld, maar de beste verklaring van de belangrijkste factor wordt geïllustreerd door een gesprek met een van de productiemedewerkers van NUMMI, die ruim twintig jaar in deze fabriek had gewerkt. Hij kreeg de vraag voorgelegd een beschrijving te geven van het verschil zoals hij dat ervoer tussen de tijd waarin de fabriek door GM werd geleid en de periode vanaf de totstandkoming van de joint venture. Dit UAW-lid zei dat hij in de periode voor de joint venture 's avonds na werktijd gniffelend om wat hij overdag had uitgehaald om de boel te verzieken, naar huis ging. Hij stopte bijvoorbeeld zijn boterhammen achter de portierbekleding. "Dan reed zo'n klant een half jaar later rond in een afschuwelijke stank, zonder te kunnen achterhalen waar die vandaan kwam. Nou dat was dan mijn weggrotende lunchpakket in zijn portier", monkelde hij. Of hij gooide een paar losse schroeven in een deel van de constructie dat later werd dichtgelast. Mensen die met deze auto de weg op gingen, zouden nooit te weten komen waar dat gerammel vandaan kwam, doordat het door de hele auto te horen was. "Daar komen ze van zijn leven niet achter", zei hij.

“Nu”, zei hij, “is het aantal functiegroepen zo drastisch teruggebracht [van meer dan honderdvijftig naar acht] dat wij allemaal een eigen bedrijfsvisitekaartje hebben met daarop een door onszelf bedachte functiebenaming. Ik heb op mijn kaartje ‘Hoofd Verbetering Laswerkzaamheden’ gezet.” Zijn taak was de bewaking van bepaalde robots die delen van de constructie moesten puntlassen. “Wanneer ik nu naar een wedstrijd van de San Francisco 49’ers- of de Golden State Warriors ga, of naar het winkelcentrum, dan kijk ik altijd of ik op de parkeerplaats Geo Prisms of Toyota Corolla’s zie staan. Zie ik er een, dan pak ik mijn visitekaartje en schrijf ik op de achterkant: ‘Uw auto is door mij in elkaar gezet. Bel mij als u een probleem hebt.’ Dan stop ik het onder de ruitenswisser. Dat doe ik omdat ik mij voor die auto’s persoonlijk verantwoordelijk voel.”

Het verschil tussen Fremont voor de sluiting en Fremont tien jaar later, op het moment dat dit gesprek plaatsvond, weerspiegelt een verandering in organisatiecultuur. Het was een verandering in waarden die tot op het bot ging, die leidde tot het hemelsbrede verschil tussen de manier waarop er eerst naar de wereld werd gekeken en de totaal andere manier waarop dat tien jaar later gebeurde. De werknemers hadden zich gewoon een andere manier van denken eigen gemaakt over de onderneming en hun functie daarin. Hogere niveaus van productiviteit, kwaliteit, efficiëntie en moreel waren van deze verandering van bedrijfs-cultuur het rechtstreekse gevolg.

Een eenvoudige verklaring voor de drastische cultuuromslag die plaatsvond bij NUMMI is onmogelijk in een bladzijde te geven. Een cultuurverandering is afhankelijk van verschillende factoren en is geïntegreerd in andersoortige veranderingsinitiatieven. Er zijn zowel persoonlijke als organisatorische veranderingen voor nodig. Uitleggen hoe je dit proces kunt opstarten en hoe je met succes een cultuurverandering kunt bewerkstelligen is precies waar het in dit boek over gaat. Ieder systeem dat invloed heeft op een fundamentele cultuuromslag heeft te maken met organisatorische logheid; de status quo is altijd de standaardoptie tenzij er doelbewust en consistent initiatieven tot cultuurverandering worden geïmplementeerd.

De betekenis van een organisatiecultuur

Hoewel er minstens honderdvijftig definities van cultuur zijn (Kluckhohn, Kroeber en Meyer, 1952), zijn de twee belangrijkste disciplinaire fundamenteën van de organisatiecultuur een sociologische (een organi-

satie heeft een cultuur) en een antropologische (een organisatie is een cultuur). Een overzicht van de literatuur over studies over cultuur in organisaties laat zien dat een meerderheid van de schrijvers het erover eens zijn dat het begrip cultuur verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisaties en hun leden karakteriseren. Met andere woorden, het functionele, sociologische perspectief overheerst. De meeste besprekingen van de cultuur van organisaties (Cameron en Ettington, 1988; O'Reilly en Chatman, 1996; Schein, 2010) zijn het erover eens dat cultuur een sociaal geconstrueerd kenmerk van organisaties is dat fungeert als het sociale bindmiddel van een organisatie.

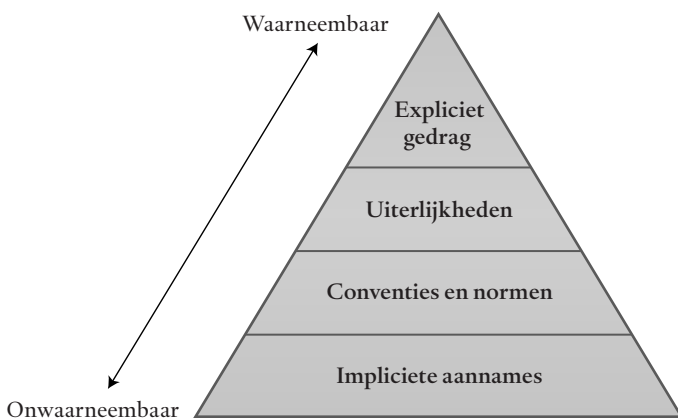
Pas in het begin van de jaren tachtig begonnen organisatiewetenschappers serieus aandacht te besteden aan het begrip 'cultuur' (bijvoorbeeld Ouchi, 1981; Pascale en Athos, 1981; Peters en Waterman, 1982; Deal en Kennedy, 1982). In feite is dit een van de weinige gebieden waarin organisatiewetenschappers de managers uit de praktijk op het spoor brachten van een belangrijke factor die van invloed was op de prestaties van de organisatie. In de meeste gevallen gaf de praktijk de aanzet tot onderzoek, en legden wetenschappers zich voornamelijk toe op het vastleggen, verklaren en construeren van modellen van organisatiefenomenen die door het management al waren uitgetoet. De organisatiecultuur echter was een gebied waarin conceptueel en wetenschappelijk werk bakens uitzetten voor managers die op zoek waren naar manieren om de effectiviteit van hun organisatie te vergroten.

Dat de organisatiecultuur als belangrijke factor van invloed op de resultaten van de organisatie zo werd genegeerd, vindt zijn oorzaak in het feit dat ze de waarden omvat die als vanzelfsprekend worden beschouwd, de onderliggende veronderstellingen, de verwachtingen, de collectieve herinneringen en de definities die in de organisatie reeds aanwezig zijn. Ze heeft te maken met 'de manier waarop het hier nu eenmaal toegaat'. Ze weerspiegelt de dominante ideologie die mensen in hun hoofd hebben zitten. Ze verschaft de medewerkers een gevoel van identiteit, benevens een aantal ongeschreven en vaak onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag in de organisatie, en ze helpt het sociale systeem zoals zij dat ervaren te stabiliseren.

Helaas worden mensen zich pas van hun cultuur bewust wanneer deze wordt bedreigd, wanneer zij met een nieuwe cultuur te maken krijgen, of wanneer ze, bijvoorbeeld door middel van een bepaald kader of model, officieel en expliciet wordt gemaakt. Hierdoor werd de cultuur door managers en wetenschappers zo lang veronachtzaamd. Ze is het grootste deel van de tijd niet als zodanig herkenbaar. Afbeelding 1.1, bij-

voorbeeld, illustreert de verschillende niveaus en verschijningsvormen van cultuur, van de elementen die niet waarneembaar zijn of die als vanzelfsprekend ervaren worden tot de wat opvallendere en zichtbaardere elementen. Op het meest fundamentele niveau is cultuur waarneembaar als impliciete aannames die de menselijke staat en de menselijke verhouding tot zijn omgeving bepalen. Deze aannames worden niet als zodanig herkend tenzij ze ter discussie worden gesteld door incompatibele of tegenstrijdige aannames. (Bijvoorbeeld, de meeste mensen maakten bij het opstaan vanochtend niet een bewuste keuze over welke taal ze zouden spreken. Pas als ze te maken krijgen met een andere taal of als hen een specifieke vraag wordt gesteld over hun taal realiseren mensen zich dat taal een van hun ‘bepalende aannames’ is.)

Figuur 1.1 Elementen van organisatiecultuur



Uit aannames ontstaan conventies en normen. Dit zijn regels en procedures die de menselijk interactie sturen. Het beleid van organisaties, bijvoorbeeld, komt voort uit aannames over hoe je tot succesvolle prestaties kunt komen, hoe je je werk moet coördineren en hoe je medewerkers moet belonen.

Uiterlijkheden zijn nog opvallender en zichtbaarder. Uiterlijkheden zijn bijvoorbeeld de gebouwen waarin we werken, de kleren die we dragen, de afmeting en vorm van onze kantoren, en de opstelling van het meubilair. Andere duidelijke voorbeelden zijn logo's, thema's, mission statements, doelstellingen en andere te herkennen zaken die organisaties gebruiken.

De meest voor de hand liggende manifestatie van een cultuur is het expliciete gedrag van de leden ervan. In een organisatie is dit de manier waarop mensen met elkaar omgaan, de mate waarin mensen zich inzetten voor de organisatie en de mate waarin de vernieuwende zaken of activiteiten worden getolereerd of gestimuleerd. Dit wordt vaak omschreven als ‘zo doen we dat hier nou eenmaal’. Voor het veranderen van een cultuur moeten al deze verschillende niveaus aangepakt worden, zoals we eerder al lieten zien in het NUMMI-voorbeeld.

Het is ook belangrijk op te merken dat de cultuur van een organisatie iets anders is dan het klimaat, de sfeer van een organisatie. Het klimaat wordt gevormd door tijdgebonden houdingen, gevoelens en percepties van individuen (Schneider, 1990). Bij cultuur betreft het het blijvende, vrijwel onveranderlijke basiskarakter van een organisatie. Omdat het klimaat gebaseerd is op houdingen, kan het snel en drastisch veranderen. Cultuur heeft te maken met impliciete, vaak moeilijk waarneembare aspecten van een organisatie; klimaat verwijst naar de meer opvallende en zichtbare eigenschappen van een organisatie. Bij cultuur gaat het om kernwaarden en uit consensus voortkomende interpretaties van hoe dingen nou eenmaal zijn; het klimaat wordt gevormd door individuele gezichtspunten die vaak worden aangepast als situaties veranderen of als er nieuwe informatie beschikbaar komt. De visie op verandering die we in dit hoofdstuk bespreken richt zich meer op cultuuraspecten dan op klimaataspecten. Die visie beschouwt “de dwarsverbanden tussen kennis, menselijke interactie en tastbare symbolen of voorwerpen die een organisatie typeren” (Detert, Schroeder en Mauriel, 2000, blz. 853), of, met andere woorden, “de manier waarop dingen nou eenmaal gedaan worden” in een organisatie, en niet over de veranderlijke opvattingen die mensen hierover hebben.

Analyseniveaus

Vanzelfsprekend zijn er allerlei soorten of niveaus van cultuur die het gedrag van personen en organisaties beïnvloeden. Heel algemeen gesteld zou een mondiale cultuur, zoals de cultuur van een wereldgodsdienst of de cultuur van het Verre Oosten, het hoogste niveau zijn. Onderzoekers zoals Hofstede (1980), Aiken en Bacharach (1979) en Trompenaars (1992) maakten gewag van aanzienlijke verschillen tussen werelddelen en landen waar het bepaalde centrale dimensies betreft. Zo bestaan er tussen landen nationale verschillen op de dimensie universalisme-particularisme, individualisme-collectivisme, neutraliteit-emotionaliteit,

specifiek-diffuus, drang om vooruit te komen versus berusting in de eigen sociale status, gerichtheid op het verleden versus toekomstgerichtheid, en interne versus externe gerichtheid (Trompenaars, 1992).

Op een minder algemeen niveau bevinden zich subgroepen zoals geslachtsbepaalde culturen (specifieke wijzen waarop mannen en vrouwen de wereld om hen heen bezien, zoals beschreven in Martin (1990) en in het werk van Cox uit 1991 over de verschillen tussen zwarte en blanke culturen), beroeps culturen (zoals Van Maanens studie uit 1975 over de politiecultuur), regionale culturen (zoals Blauners publicatie uit 1964 over regionale culturen en de verschillen tussen stedelijke en plattelandsculturen in de Verenigde Staten), en industriële culturen (zoals Gordons werk uit 1991 over concurrentiegerichtheid, historische ontwikkeling, kerntechnologie en eisen van klanten die invloed uitoefenen op industriële culturen). Elke cultuur weerspiegelt zich in het algemeen in een unieke taal, in symbolen, regels en ethocentrische gevoelens. Nog minder algemeen is de cultuur van een enkele organisatie, het niveau waar wij ons in dit boek mee bezighouden. De cultuur van een organisatie weerspiegelt zich in de waarden die er worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes die de organisatie uniek maken.

Binnen een organisatie kunnen onderdelen zoals functiegebieden, productgroepen, hiërarchische niveaus of zelfs teams eveneens hun eigen unieke cultuur weerspiegelen. Zo zijn problemen bij de coördinatie en integratie van organisatorische activiteiten vaak het gevolg van botsingen tussen de culturen van verschillende bedrijfsonderdelen. In vele organisaties is bijvoorbeeld sprake van conflicten tussen marketing en fabricage, of worden kleinerende opmerkingen gemaakt over de personeelsafdeling, of wordt afgegeven op de vrijbuiters in de witte jassen van de afdeling Research en Development (R&D). Een van de oorzaken daarvan is dat verschillende bedrijfseenheden vaak een eigen zienswijze, een eigen waardestelsel, een eigen cultuur hebben ontwikkeld. Diverse onderzoekers noemden de disfunctionele gevolgen van botsingen tussen subculturen (bijvoorbeeld Van Maanen en Barley, 1984, 1985; Jerimier, Slocum, Fry en Gaines, 1991). Het valt gemakkelijk te zien hoe dergelijke culturele verschillen een organisatie kunnen versplinteren en het bereiken van een hoog effectiviteitsniveau onmogelijk maken. Benadrukking van culturele verschillen tussen bedrijfsonderdelen kan derhalve vervreemding en conflicten in de hand werken.

Het is echter belangrijk voor ogen te houden dat elk onderdeel van een organisatie tevens algemene elementen bevat die kenmerkend zijn voor de gehele organisatie. Zoals in een hologram elk afzonderlijk deel

van het beeld naast zijn eigen specifieke kenmerken tevens de kenmerken van het gehele beeld bevat, zo bevatten de culturen van de organisatieonderdelen naast hun eigen unieke elementen tevens kernelementen van de cultuur van de organisatie als geheel (bijvoorbeeld Alpert en Whetten, 1985). Altijd is er een tot in alle poriën doordringende lijm die de organisatie bijeenhoudt (Schein, 1985; O'Reilly, Chatman en Caldwell, 1991). Voor de beoordeling van een organisatiecultuur kan men zich dan ook concentreren op de gehele organisatie als object van onderzoek, of men kan kijken naar de culturen van de verschillende onderdelen daarvan, de gemeenschappelijke dominante aspecten daarvan opsporen en die bijeenbrengen. Deze combinatie kan een benadering van de totale organisatiecultuur opleveren.

In dit boek gaat het ons er in de eerste plaats om managers te helpen zoeken naar manieren waarop de cultuur van hun organisatie kan worden gediagnosticeerd en veranderd. Het relevante niveau van een culturele analyse is dan ook het niveau waarop de pogingen tot verandering zijn gericht. Dit kan het overkoepelende organisatieniveau zijn, of het niveau van een onderdeel daarvan onder leiding van een bepaalde manager. Het doel is het niveau waarop een culturele verandering is vereist om de resultaten van de organisatie te kunnen verbeteren.

Voorbehoud

Wij beweren niet dat ons denkkader of onze methode de alleenzalgmakende of de juiste manier is om een organisatiecultuur te diagnosticeren en te veranderen.¹ Zoiets zou gelijk staan met de bewering dat er maar één manier is om een organisatie te ontwerpen, dat er maar één goede manier van leidinggeven bestaat, dat er maar één goede manier bestaat om organisaties te meten, of dat slechts één verzameling dimensies bepalend is voor het welslagen van een organisatie. Geen van deze beweringen is natuurlijk houdbaar. Andere schrijvers hebben maatstaven voor de cultuur van een organisatie aangedragen, in de literatuur treffen wij ook andere denkkaders en modellen aan, en er is inmiddels een hele verscheidenheid van onderliggende culturele dimensies beschreven. Sommige schrijvers hebben zelfs ontkend dat beoordeling en verandering van een organisatiecultuur mogelijk zou zijn (bijvoorbeeld Fitzgerald, 1988). Hoewel wij in hoofdstuk 3 een aantal alternatieve benaderingen zullen bespreken, is het niet onze bedoeling in dit boek een uitgebreid overzicht te geven van de literatuur die inmiddels over de cultuur is verschenen. Dat hebben wij reeds elders gedaan (zie Ca-

meron en Ettington, 1988; Beyer en Cameron, 1997). In plaats daarvan bepleiten wij hier een benadering die verscheidene voordelen biedt voor managers en veranderaars met belangstelling voor diagnosticering en verandering van een cultuur, alsmede voor wetenschappers die zijn geïnteresseerd in onderzoek van organisatieculturen met gebruikmaking van kwantitatieve methoden.

Onze aanpak van de diagnosticering en verandering van organisatieculturen biedt zes voordelen:

- *Hij is praktisch* – Hij richt zich op de dimensies van een cultuur die bepalend zijn gebleken voor het slagen of falen van een organisatie.
- *Hij vraagt weinig tijd* – Zowel het diagnosticeringsproces als de ontwikkeling van een veranderingsstrategie kunnen binnen een redelijk tijdsbestek worden afgerond.
- *Hij is veelomvattend* – De fasen van het proces kunnen elk lid van de organisatie omvatten, maar vooral alle personen die belast zijn met de verantwoordelijkheid voor het bepalen van de koers van de organisatie, de versterking van waarden en de begeleiding van fundamentele veranderingen.
- *Hij is zowel kwantitatief als kwalitatief* – Het proces is gebaseerd op kwantitatieve meting van bepalende culturele dimensies, maar ook op kwalitatieve methoden waaronder verhalen, gebeurtenissen en symbolen die kenmerkend zijn voor het niet-meetbare aspecten van de organisatie.
- *Hij kan worden gemanaged* – Het diagnosticerings- en veranderingsproces kan in gang worden gezet en uitgevoerd door een team binnen de organisatie – in de regel het managementteam. Externe onderzoekers, cultuurdeskundigen of veranderingsadviseurs zijn voor een succesvolle implementatie overbodig.
- *Hij is valide* – Het model waarop het proces is gebaseerd spreekt de mensen wanneer zij naar hun eigen organisatie kijken niet alleen aan, maar wordt tevens ondersteund door een uitgebreide hoeveelheid empirische literatuur en door onderliggende dimensies waarvan de wetenschappelijke basis is vastgesteld.

Wij beweren dus niet dat wij de alleenzalmakende aanpak hebben uitgevonden, maar we beschouwen deze aanpak wel als een strategie die een cruciaal onderdeel vormt van het totale arsenaal van middelen waarover een organisatie beschikt om haar cultuur te veranderen en haar resultaten te verbeteren.

Noot

I Joanne Martin (1992) van de universiteit van Stanford en een van de beste analisten en onderzoekers van het begrip organisatiecultuur, maakte onderscheid tussen drie zienswijzen op of benaderingen van het begrip cultuur. In een daarvan – de *integratie*zienswijze – wordt aangenomen dat cultuur is wat mensen gemeenschappelijk hebben, oftewel het bindmiddel dat hen bijeenhoudt. Er is consensus merkbaar over het type cultuur dat in een organisatie bestaat. Een tweede zienswijze – de *differentiatie*benadering – gaat ervan uit dat een cultuur blijkt uit verschillen tussen subeenheden, en dat een organisatiecultuur wordt geplaagd door belangenconflicten. Consensus over de vraag welke gemeenschappelijke cultuur er eigenlijk bestaat, is fictie. In een derde zienswijze – het *fragmentatie*perspectief – gaat men ervan uit dat een cultuur ambigu en onkenbaar is, en dat het geen kenmerk van een organisatie is maar de aard van de organisatie zelf. Binnen een organisatie veranderen mensen herhaaldelijk van cultuur, en het bestaan van één cultuur kan niet worden vastgesteld. Martin betoogde dat voor elke zienswijze het nodige te zeggen valt, en dat ze bij onderzoek van culturen of pogingen deze te managen, dan ook moeten worden meegenomen. Hoewel wij het eens zijn met haar vaststelling dat elementen van alle drie de zienswijzen in een organisatie aanwezig zijn, schuilt de kracht van een cultuur volgens ons in het vermogen ervan mensen bij elkaar te brengen, de fragmentatie en ambiguïteit die zo kenmerkend zijn voor de externe omgeving de baas te worden, en organisaties buitengewone successen te laten boeken terwijl hun concurrenten met problemen kampen. Dat wil zeggen, in dit boek wordt de voorkeur gegeven aan de *integratie*benadering van het begrip cultuur, omdat daarin haar kracht tot zijn recht komt. Cultuur is in een organisatie een concurrentievoordeel in de mate waarin ze een gemeenschappelijk en geïntegreerd stelsel van percepties, herinneringen, waarden, attitudes en definities is waarover consensus bestaat. Bovendien blijkt uit de ervaringen die wij opdeden in ons werk met een groot aantal organisaties, uiteenlopend van multinationale conglomeraten tot kleine, ondernemingslustige beginnende bedrijven, alsmede uit de empirische evidentie (zie hiervoor aanhangsel A), dat managers consensus kunnen bereiken over de aard van hun organisatiecultuur, over de vraag op welke wijze die zou kunnen worden veranderd, en hoe anders de organisatie als gevolg daarvan eruit zou moeten zien.

Anderzijds berust de benadering van cultuurverandering die in dit boek wordt beschreven op een aantal aannamen van de differentiatie- en fragmentatiebenaderingen: er wordt erkend dat een organisatie altijd ambigu en niet te managen kanten kent. De stappen die wij beschrijven in hoofdstuk 5 om het cultuurveranderingsproces te managen, bieden de mogelijkheid die kanten van de organisatiecultuur te bespreken.

Onderzoeken EN **veranderen** VAN ORGANISATIECULTUUR

We leven in een turbulente tijd, waarin de enige zekerheid lijkt te bestaan uit verandering. In een hoog tempo doen zich nieuwe kansen en bedreigingen voor terwijl veel organisaties worstelen om tot de noodzakelijke verandering te komen. Het lukt ze maar niet die cultuuromslag te bewerkstelligen.

Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur schetst een theoretisch kader van verschillende typen organisatieculturen en gaat uit van Quinns wereldwijd beproefde concurrerende-waardenmodel. Aan de orde komen vragen als:

- Welke klassieke typen zijn er?
- Welke cultuur past het best bij welke organisatie?
- Welke vorm van leiderschap hoort daarbij?

Met dit boek hebt u een compleet instrumentarium in handen voor het onderzoeken van zowel de eigen organisatiecultuur als de bekwaamheid van het management. Business goeroes Robert Quinn en Kim Cameron reiken u een strategisch stappenplan aan waarmee u zelf direct aan de slag kunt.

De derde herziene editie van dit standaardwerk is niet alleen aangevuld met nieuwe voorbeelden, maar gaat ook in op de implicaties van nieuwe, nationale profielen.

Robert Quinn is bestsellerauteur van onder meer *Persoonlijk meesterschap in management*, het *Handboek managementvaardigheden* en *Lift*. Samen met Kim Cameron werkt hij al jarenlang aan onderzoek naar essentiële elementen in management en organisatiecultuur.

Tot slot – exclusief voor hun lezers – stellen de auteurs werk materiaal online beschikbaar.

ISBN 978 90 5261 889 0

NUR 801



9 789052 618890

www.academic-service.nl