

Cultuur(verandering) bij Ketensamenwerking: Handvatten voor logistiek & supply chain managers

Jack AA van der Veen¹

September 2016

Samenvatting. In deze white paper wordt ingegaan op de vraag: Welke cultuur past bij organisaties die willen gaan werken vanuit de principes van Ketensamenwerking (KSW) en hoe zouden logistiek & supply chain managers de gewenste organisatiecultuur kunnen bewerkstelligen? Eerst wordt ingegaan op de belangrijkste onderliggende principes van KSW en wordt betoogd dat KSW goed past bij een volatiele en onzekere bedrijfsomgeving. Vervolgens worden de belangrijkste begrippen van (organisatie)cultuur behandeld. Aan de hand van het concurrerende waarden model wordt geconcludeerd dat een 'clan cultuur overgoten met een adhocracy cultuur' het beste bij KSW past. Tenslotte worden een aantal aanbevelingen gedaan over KSW leiderschap en verandermanagement bij een cultuurverandering.

1. Inleiding

Logistiek & supply chain managers² zijn elke dag bezig met het realiseren van perfecte goederenstromen (in combinatie met informatie en financiële stromen). Om de gewenste Opex³ te realiseren is het niet meer dan logisch dat er binnen het vakgebied vooral aandacht is voor het technisch-economische instrumentarium. Echter, hoe belangrijk ook, uiteindelijk is het leveren van een topprestatie binnen organisaties en in ketens niet alleen een kwestie van lage kosten en hoge leverbetrouwbaarheid. Als onderdeel van het primaire proces van de organisatie⁴ zal er van logistiek & supply chain managers steeds vaker gevraagd worden om een significante bijdrage te leveren aan nieuwe en verbeterde klantwaarde om een concurrentievoordeel te realiseren; kortom om waarde te creëren. Zeker in de huidige complexe en turbulente wereld zijn product- en procesinnovaties hard nodig. Met deze (nieuwe, of in ieder geval steeds belangrijker wordende) eisen verandert ook de focus van de logistiek & supply chain manager; Opex is dan niet meer het ultieme doel maar simpelweg een basisvoorwaarde⁵.

Innovatie en waardecreatie zijn bij uitstek doelen die 'integraal' zijn er dus vaak uitgaan boven de specifieke functionele eisen die aan logistiek & supply chain managers worden gesteld. Om dit te realiseren op permanente basis zal er zal er binnen de keten⁶ moeten worden samengewerkt met andere organisaties en moet er binnen de organisatie worden

¹ EVO Leerstoel Supply Chain Management, Nyenrode Business Universiteit. Contactadres: j.vdveen@nyenrode.nl

² Hoewel in principe logistiek en supply chain twee heel verschillende zaken betreft (zie ook paragraaf 2) worden deze begrippen in de praktijk vaak door elkaar gehaald en zijn de betreffende functiegebieden binnen organisaties verre van eenduidig gedefinieerd. Daarom wordt er voor het gemak in deze white paper geen wezenlijk onderscheid gemaakt tussen logistiek & supply chain managers.

³ De laagst mogelijke operating expenditures.

⁴ Het bestaansrecht van elke organisatie is het verkopen en leveren van producten en diensten aan hun klanten.

⁵ Om de gedachte te bepalen, volgens Barry Veldhoen kan je met 'excellente logistiek' op zijn best een 7½ als rapportcijfer behalen. Mooi cijfer, maar om echt onderscheidend te zijn zal je in de 9^e categorie moeten zitten, zie ook [Van Slooten & Veldhoen, 2010].

⁶ In deze white paper wordt de term 'keten' of 'supply chain' gebruikt voor de voortbrengingsketen met daarin de diverse partijen / entiteiten die actief zijn zoals grondstoffenproducent, fabrikant, distributeur, retailer et cetera.

samengewerkt met andere afdelingen en functies; met andere woorden er moet meer en vaker worden gewerkt vanuit de principes van Ketensamenwerking (KSW).

Meer samenwerking klinkt goed en er zijn doorgaans weinig mensen die daar tegen zijn. Maar samenwerken is ook 'bedrieglijk simpel'; het heeft veel meer voetangels en klemmen dan je in eerste instantie geneigd bent te denken. In deze white paper wordt ingegaan op één van de belangrijkste struikelblokken bij het vaker en meer gaan toepassen van (keten)samenwerking, namelijk een vaak voorkomend verschil tussen de bestaande en gewenste (organisatie)cultuur.

Dat cultuur van groot belang is binnen organisaties en in ketens, zal iedere logistiek & supply chain manager uit eigen ervaring kunnen onderschrijven. Zo is zakendoen met bijvoorbeeld Chinese distributeurs toch echt wat anders dan met die uit Nederland. Ook vragen Oost-Europese chauffeurs een net iets andere aanpak dan hun Nederlandse collega's. Een fabriek met werknemers uit Friesland is anders dan met medewerkers uit Brabant. En is het niet zo dat de collega's van de Marketing & Sales zich toch ietwat anders gedragen dan wat we binnen Logistiek gewend zijn?

Hoewel het breed onderschreven wordt dat organisatiecultuur en de verschillen daartussen een belangrijk aandachtspunt zijn bij samenwerkingsverbanden⁷, is het in het dagelijkse werk vaak geen aandachtspunt en is het eenvoudig om het belang van cultuur te onderschatten. Logistiek & supply chain managers beschikken ook lang niet altijd over de benodigde kennis en instrumenten om cultuurverschillen inzichtelijk te maken en/of cultuurveranderingen te verwezenlijken. Deze white paper is daarom bedoeld om een aantal handvatten daarvoor te introduceren.

Het is van belang op te merken dat deze white paper in essentie gaat over de 'cultuur van het samenwerken' (en daarmee op een van de belangrijke randvoorwaarde voor samenwerken) en niet zozeer over cultuurverschillen tussen landen, functies, of organisaties. Omdat KSW alleen tot stand komt bij een heel specifiek management-paradigma (zie de volgende paragraaf) is de kernvraag waarop een antwoord wordt gegeven: "welke organisatiecultuur past bij organisaties die werken vanuit de principes van KSW en hoe zouden logistiek & supply chain managers die volgens die principes willen gaan werken de gewenste organisatiecultuur kunnen bewerkstelligen?"⁸

De white paper is als volgt gestructureerd. Omdat KSW het uitgangspunt is, wordt in paragraaf 2 eerst uitgebreid ingegaan op de belangrijkste onderliggende managementprincipes. In paragraaf 3 wordt ingegaan op de vraag wat cultuur is en wat daarbij de belangrijkste concepten zijn waarna in paragraaf 4 een instrument voor het bepalen van de organisatiecultuur (het zogenaamde concurrerende waardemodel van Cameron & Quinn) wordt besproken. Aan de hand van dit model wordt in paragraaf 5 besproken welke organisatiecultuur het beste bij KSW past. In paragraaf 6 worden er een aantal aanbevelingen met betrekking tot cultuur(verandering) gegeven. Tenslotte worden er

⁷ Een bekend voorbeeld is de voortdurende problemen tussen Air France en KLM. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt 'cultural fit' een van de belangrijkste succesfactoren van 'mergers & acquisitions' te zijn, zie bijvoorbeeld [Bauer & Matzler, 2013].

⁸ Andersom kan natuurlijk ook: "vanuit de kennis van uw organisatiecultuur en die van uw potentiële ketenpartners, hoe toepasbaar zijn de principes van KSW in die situatie?"

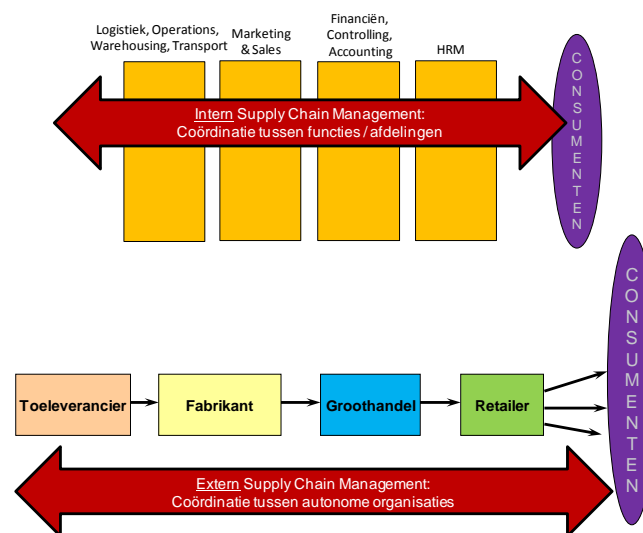
bij wijze van conclusie in paragraaf 7 tien belangrijke ‘lessen’ voor logistiek & supply chain managers genoemd.

2. Ketensamenwerking: een managementparadigma

Een wijd verspreid misverstand is dat logistiek management en supply chain management min of meer hetzelfde zijn. Ook wordt vaak gedacht dat logistiek of supply chain management vooral gaat over het leiding geven aan de betreffende afdeling. Dat mag allemaal kloppen in de dagelijkse realiteit maar dit vormt feitelijk niet de essentie van Supply Chain Management (SCM). Voor het goede begrip daarom eerst een formele definitie van wat SCM inhoudt: “de systematische, strategische coördinatie van de traditionele zakelijke functies binnen een organisatie, en de activiteiten binnen de gehele supply chain met als doel het verbeteren van de prestaties op lange termijn van de individuele organisaties, en de supply chain als geheel.⁹”

De definitie van SCM maakt een aantal dingen duidelijk:

- *Coördinatie*: In plaats van dat iedere ketenpartij zelfstandig zichzelf optimaliseert (hetgeen vaak leidt tot suboptimalisatie of een opslingereffect) zorgt SCM ervoor dat de acties van de verschillende entiteiten in de supply chain op elkaar zijn afgestemd. Hierbij hoort een focus op het aansturen van stromen door bedrijfsprocessen¹⁰ in plaats van het aansturen van afdelingen¹¹. Belangrijke stromen zijn de productstroom, de informatiestroom en de financiële stroom¹²;
- *Intern en extern*: SCM gaat zowel over de interne coördinatie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen binnen de organisatie als over de externe afstemming tussen de eigen organisatie en de andere schakels in de keten¹³, zie figuur 1;



Figuur 1: Intern en extern SCM.

⁹ Vrij vertaald naar de definitie gegeven in [Mentzer et al., 2001].

¹⁰ Een proces is een “verzameling van verschillende activiteiten die gezamenlijk een of meerdere soorten input omzetten in een product of dienst dat van waarde is voor de (eind)gebruiker” aldus [Hammer & Champy, 1993]. Daarbij is het woord ‘gezamenlijk’ essentieel – de klantwaarde bestaat niet uit een enkele activiteit maar uit de combinatie van alle activiteiten. Bijvoorbeeld is transport op zich een belangrijke activiteit, maar zonder andere ketenactiviteiten genereert transport geen klantwaarde (de klant is niet geïnteresseerd in transport als zodanig maar wel of een product vers is en/of altijd beschikbaar is).

¹¹ We spreken ook wel van ‘horizontaal management’ (aansturen van de pijlen in figuur 1) in plaats van ‘vertikaal management’ (aansturen van de verschillende rechthoeken in de figuur).

¹² Waarop ‘Supply Chain Finance’ betrekking heeft.

¹³ Merk op dat Logistiek een bedrijfsfunctie is en daarom vaak in een afdeling ondergebracht is.

- *Strategisch*: Daar waar SCM in de dagelijkse praktijk nogal operationeel van aard is, gaat de definitie over lange termijn vraagstukken zoals de positionering van de organisatie (hoe een concurrentievoordeel te realiseren), welke klantwaarde gegenereerd zou moeten worden en in welke product-markt combinaties er met welke ketenpartners er gewerkt zou moeten worden;
- *Win-win*: Het doel van SCM is het behalen van betere prestaties (bijvoorbeeld vergroting marktaandeel, hogere winst door sneller, beter, goedkoper en duurzamer te werken) zowel voor de gehele keten als voor de individuele organisaties. In dit kader kan worden gesproken van ‘de koek vergroten’ en de ‘koek verdelen’. SCM heeft tot doel dat de koek wordt vergroot (betere ketenprestaties). Maar dat werkt alleen als de koek zodanig wordt verdeeld dat alle deelnemende partijen daar ook van profiteren; de zogenaamde ‘win-win’ assumptie¹⁴.

Binnen de definitie van SCM kan coördinatie van de verschillende supply chain entiteiten op verschillende wijzen en op basis van verschillende managementfilosofieën worden bereikt. Grofweg bestaan er daarbij twee uiteinden van een spectrum:

- (1) Aansturing van de gehele keten door één dominante entiteit die min-of-meer voorschrijft wat de andere ketenpartijen moeten doen. Deze ‘ketenregisseur’ oefent een sterke control uit op de activiteiten van alle ketenpartners¹⁵ en schroomt niet in voorkomende gevallen de andere partijen de wil op te leggen (“my way or the highway”). Vaak zorgt de dominante partij ook voor de innovaties in de keten. Het belangrijkste onderliggende ordeningsprincipe is ‘economische macht’.¹⁶
- (2) KSW waarbij de verschillende entiteiten op basis van gelijkwaardigheid gezamenlijke doelen nastreven. Belangrijke uitgangspunten zijn onder andere een teambenadering waarbij ketenpartijen ieder een eigen rol hebben en elkaar daarin kunnen aanvullen, dat innovatie overal in de keten wordt geëntameerd, dat risico’s worden gedeeld en dat de wederzijdse belangen ondergeschikt worden gemaakt aan de gezamenlijke doelen. Partijen werken samen op basis van vertrouwen, wederkerigheid (“wie goed doet, goed ontmoet”) en het besef dat als iedereen bijdraagt het geheel sterker wordt (“samen weten we meer; samen kunnen we meer”).

Hoewel in de praktijk er vele mengvormen voorkomen, is het van belang op te merken dat bovenstaande twee SCM methoden inderdaad diametraal tegenover elkaar staan en gebaseerd zijn op een verschillende managementfilosofie en een ander mensbeeld. De onderliggende tegenstellingen komen we in verschillende theorieën tegen, zoals het Angelsaksische model versus het Rijnlandse model¹⁷, de Agency theory versus de Stewardship theory¹⁸ en het sturen op controle versus het sturen op vertrouwen¹⁹.

¹⁴ De win-win assumptie is lang niet altijd evident. Ketenpartners belanden niet zelden in een ‘ketenconflict.’ Bijvoorbeeld bij prijsonderhandelingen is er per definitie sprake van een win-lose situatie (het is een ‘zero-sum game’). Dit kan alleen worden vermeden als de onderhandelingen gaan over meer dan alleen de prijs; tegelijkertijd moet er ook gezamenlijk gewerkt worden aan mogelijkheden om de koek te vergroten. Met andere woorden, ‘koek vergroten’ en ‘koek verdelen’ zullen altijd hand-in-hand moeten gaan.

¹⁵ Dat kan bijvoorbeeld middels doortimmerde contracten met duidelijke SLA’s. Ook gebeurt het vaak dat de ketenpartners worden overgenomen zodat ook formeel de zeggenschap wordt verkregen.

¹⁶ Bijvoorbeeld in termen van volume, omzet, financiële reserves, toegang tot de markt, etc.

¹⁷ Zie bijvoorbeeld [Peters, 2010].

¹⁸ Voor de verschillen in ‘mensbeeld’ van beide theorieën zie bijvoorbeeld [Corby, 2010].

¹⁹ De bekende uitspraak “vertrouwen is goed, controle is beter” past goed bij de methode van de dominante ketenregisseur. Maar deze uitspraak wordt betwist door anderen die beweren dat het precies andersom is, zie bijvoorbeeld [Cools, 2005] en [Blommaert & van den Broek, 2013].

Ook in de bijbehorende metaforen zijn grote verschillen. Bij de eerste methode wordt vaak gesproken van een organisatie of keten als een “lean mean fighting machine”. In deze ‘geoliede machine’ zijn de verschillende afdelingen of mensen de radertjes. Als een radertje defect is of niet goed functioneert, moet die gerepareerd of vervangen worden. De tweede methode ziet de organisatie of keten als ‘organisme’ die zich relatief snel kan aanpassen aan de omgeving. Mensen zijn dan geen vervangbare radertjes maar vormen het hoofd, hart en handen van de levende en lerende organisatie. De verschillende onderdelen creëren door interactie een meerwaarde; het geheel is meer dan de som der delen.

De vraag welke van de twee bovengenoemde SCM methoden te prefereren is laat zich moeilijk beantwoorden. Beide methoden kennen voorbeelden van eclatante successen. Wel geldt dat de methode van de dominante ketenregisseur de laatste decennia het meest gebruikelijke was. Zeker in de periode voor de kredietcrisis waarin economisch denken en handelen centraal stond werd deze aanpak regelmatig beschouwd als de enige relevante benadering.²⁰ Sinds de kredietcrisis is het beeld langzaam aan het veranderen en wordt KSW door veel organisaties en ketens (weer²¹) als een volwaardig alternatief gezien.

Naast de heroriëntering als gevolg van de kredietcrisis is er nog een andere belangrijke reden dat veel organisaties en ketens in toenemende mate gebruik willen maken van KSW. Deze is gelegen in het feit dat de bedrijfsomgeving zich steeds meer en steeds vaker kenmerkt door turbulentie, onzekerheid en voortdurende variabiliteit: “de enige constante is verandering”. De concurrentie wordt heviger, duurzaamheideisen worden strenger, klanten stellen steeds hogere en specifiekere eisen, nieuwe technologieën worden in een razend tempo ontwikkeld, productlevenscycli worden korter en het aantal SKUs explodeert.

Om de bedrijfsomgeving te beschrijven wordt soms gerefereerd aan de term VUCA, hetgeen staat voor ‘volatility, uncertainty, complexity & ambiguity’. In de traditionele bedrijfsomgeving was de VUCA relatief beperkt. Natuurlijk zijn veranderingen van alle tijden maar de mate waarin die plaatsvonden was tot voor kort redelijk te overzien²². In een dergelijke omgeving kan een aanpak van ‘verdeel en heers’ uitstekend functioneren; als elke dag min-of-meer hetzelfde is kan er eenmalig worden afgesproken wie wat doet en is het daarna een kwestie van ieder-voor-zich optimaal functioneren. De achterliggende gedachte daarbij is dat als elke ketenschakel afzonderlijk optimaal presteert, dat ook het geheel optimaal presteert. In die situatie is het voor een ketenregisseur ook redelijk behapbaar om op basis van ‘planning & control’ het geheel vanuit een centrale positie aan te sturen. En het is ook niet verwonderlijk dat in een dergelijke stabiele omgeving Opex de belangrijkste prestatie-indicator is.

Zoals gezegd is er in de huidige tijd sprake van een steeds hogere mate van VUCA. In organisaties en ketens die functioneren binnen een dergelijke omgeving geldt dat het snel en flexibel inspringen op de steeds veranderende eisen en wensen van eindgebruikers

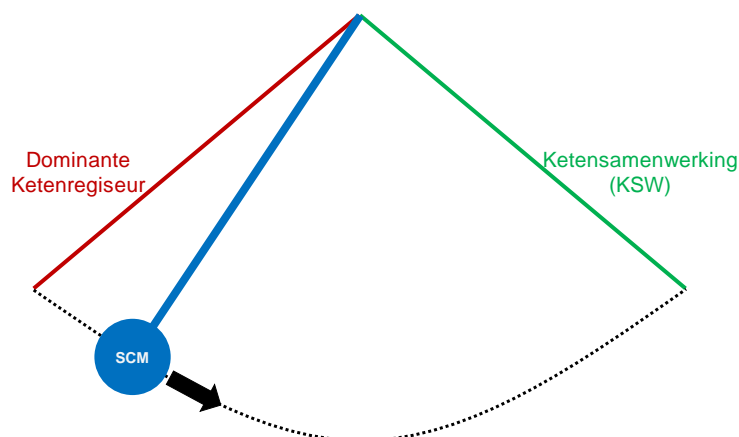
²⁰ In die periode werd KSW regelmatig als een te ‘softe’ en ‘naïeve’ aanpak weggezet.

²¹ Op zich is KSW natuurlijk niets nieuws; bijvoorbeeld coöperaties hebben de onderliggende principes altijd al toegepast. En ook het Nederlandse poldermodel (samen strijden tegen het water) is hierop gebaseerd. In die zin is er meer sprake van een ‘opleving’ dan van een innovatie.

²² Al langere tijd is er sprake van een toenemende VUCA; ook in de jaren ‘80 van de vorige eeuw werd hier al veelvuldig op gewezen. Hoewel het arbitrair is waar de grens tussen ‘lage’ en ‘hoge’ VUCA precies ligt en wanneer het omslagpunt is bereikt, is de trend naar steeds hogere VUCA evident. Dit betekent voor de meeste ketens dat hoe dan ook vroeg of laat het stadium van ‘hoge’ VUCA zal worden bereikt; zie ook [Van der Veen & van Damme, 2012].

minstens zo belangrijk is als lage kosten. Bovendien geldt dat om jezelf in deze situatie te onderscheiden en steeds nieuwe klantwaarde te ontwikkelen, innovatie broodnodig is; de supply chain moet ‘agile’ (wendbaar) worden. Het realiseren hiervan draait om ‘sense & respond’; voortdurend monitoren van wat er allemaal gebeurt en daar snel op kunnen inspelen. Het zal duidelijk zijn dat KSW juist in deze volatiele omgeving goed kan functioneren. Als elke dag anders is zullen de ketenpartijen veel met elkaar moeten overleggen en zijn ideeën vanaf de werkvloer over hoe de voorliggende vraag te beantwoorden niet alleen nuttig maar noodzakelijk. Kortom, hoe hoger de VUCA hoe aantrekkelijker KSW als aansturingmethode van (interne en externe) supply chains wordt.

Het bovenstaande kan als volgt worden samengevat. Bij SCM zijn er grofweg twee manieren om de coördinatie tussen verschillende ketenschakels te bereiken, enerzijds door een dominante ketenregisseur of anderzijds middels KSW. Op zich kunnen beide methoden prima werken. Wel kan gesteld worden dat vanuit de recente historie de methode van de ketenregisseur doorgaans als ‘het uitgangspunt’ geldt terwijl KSW beter lijkt te passen bij de huidige (of toekomstige) bedrijfsomgeving. Partijen die KSW willen toepassen zullen dus vaak een ‘switch’ moeten maken naar het andere managementparadigma, zie figuur 2. In die zin is er bij KSW vaak sprake van een veranderproces²³. Dit is wellicht ook de reden waarom KSW in de praktijk nog relatief beperkt wordt toegepast²⁴.



Figuur 2: Traditionele positie van SCM en de verandering richting KSW – penduleslinger metafoor.

Onderdeel van de benodigde transitie is dat er bij KSW, ten opzichte van de meer gebruikelijke methode van een dominante ketenregisseur, er een ander type organisatiecultuur nodig is. Hierop wordt verder ingegaan in de volgende paragrafen.

3. Organisatiecultuur: enkele begrippen

Over (organisatie)cultuur zijn boekenkasten volgeschreven. Hier zullen we ons beperken tot een aantal belangrijke begrippen.

Volgens de vermaarde expert Edgar Schein is cultuur te definiëren als “een patroon van gedeelde waarden en basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen²⁵.” In deze definitie vallen een aantal dingen op:

²³ In dit proces kunnen ook verschillende stappen onderscheiden worden bijvoorbeeld aan de hand van ‘supply chain maturity’ modellen.

²⁴ Zie bijvoorbeeld het eindrapport van de Nationale Supply Chain Monitor 2015.

²⁵ Zie bijvoorbeeld [Schein, 2010].

- Ten eerste is cultuur “aangeleerd”. Een andere cultuurexpert, namelijk Geert Hofstede, benadrukt dit door te stellen: “Cultuur is niet geërfd; het vindt haar oorsprong in de sociale omgeving van een persoon, niet in haar genen”, oftewel: “Cultuur is mentale software, het is geprogrammeerd.” Dit houdt in dat een bepaalde cultuur geen vast gegeven is, het kan (doorgaans met de nodige moeite) weldegelijk veranderen²⁶;
- Ten tweede geldt dat de cultuur gebaseerd is op ‘waardes en basisaannames’. Vaak zijn deze zo vanzelfsprekend dat we ze niet eens als zodanig herkennen; ze zijn vaak impliciet en zelden expliciet. Vaak merk je pas wat de eigen cultuur is als je in een andere cultuur terecht komt.²⁷ Deze ‘late’ bewustwording (ook in relatie tot bovenstaande) maakt dat mensen in dergelijke situaties vaak eerder volharden in eigen cultuur en deze versterken en verdedigen dan de ‘andere cultuur’ te omarmen²⁸;
- Ten derde wordt cultuur bepaald door de manier waarop dagelijks de problemen worden opgelost. Dat betekent ook dat cultuur specifiek voor een situatie is. Als er andere of nieuwe problemen opgelost moeten worden zal er in eerste instantie vanuit de patronen van de bestaande cultuur worden gedacht om deze nieuwe problemen op te lossen²⁹.

Het bekende ‘wet monkey’ verhaal³⁰ kan bovenstaande definitie verder toelichten. In een experiment met een groep apen leggen de wetenschappers een banaan op een platform dat alleen toegankelijk is via een ladder. Echter zodra een aap de ladder opklimt om de banaan op te halen krijgt de hele groep een koude douche (de sprinklerinstallatie wordt aangezet). Apen zijn dol op bananen maar ze hebben een bloedhekel aan een koude douche. Als het experiment een aantal keer herhaald wordt hebben de apen het al snel door: ‘ladder klimmen’ staat gelijk aan ‘koude douche’. Dus zodra een aap het in zijn hoofd haalt om richting banaan te gaan grijpen de andere apen hem bij de kladden en krijgt hij klappen. Het gevolg: geen enkele aap klimt meer op de ladder. Vervolgens wordt in het experiment door de wetenschappers een van de apen vervangen door een andere aap uit een andere groep. Deze nieuwe aap weet niets van de koude douche en zodra er een banaan op het platform ligt gaat hij natuurlijk naar de ladder. En dus krijgt hij klappen van de andere apen. Langzaam maar zeker worden alle apen een voor een vervangen en het patroon herhaalt zich. Uiteindelijk blijft er een groep van apen over die nooit een koude douche hebben gehad en die eigenlijk ook niet weten waarom de onverlaat die de ladder wil beklimmen eigenlijk klappen moet krijgen. Maar ze doen het wel. De moraal is duidelijk. Cultuur is ingesleten gedrag dat wel een oorzaak kent maar die is lang niet altijd expliciet: “zo doen wij dat hier nu eenmaal”.

Aan de hand van het zogenaamde ui-model wordt duidelijk hoezeer cultuur verankerd zit in een organisatie, zie figuur 3. Als je de cultuur van een organisatie van buitenaf wil

²⁶ Hofstede stelt ook dat deze programmering zich op een aantal niveaus afspeelt, zie bijvoorbeeld [Hofstede et al., 2014]. Het laagste (meest basale niveau) wordt in de vroegste jaren gevormd en voelt niet meer als aangeleerd maar als onderdeel van het ‘zijn’. Deze valt bijna niet te veranderen. Daarom is bewustwording van op welk niveau welke waarden verankert zijn van groot belang. Dit is niet alleen bepalend voor de mate van veranderbaarheid maar ook voor mate waarin men begrip voor elkaars verschil kan opbrengen.

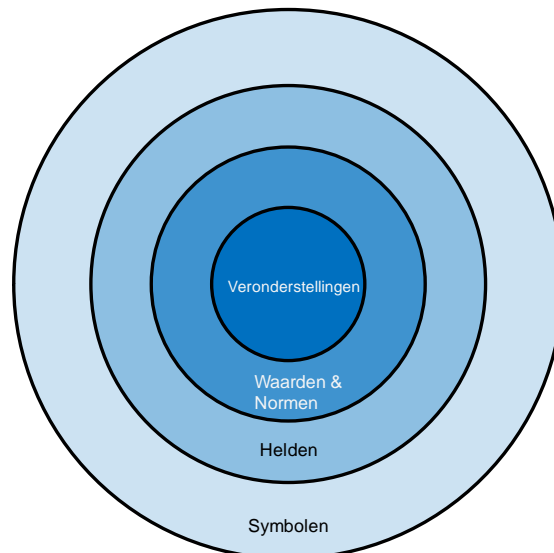
²⁷ In die zin is cultuur zoals de lucht; het is overal om ons heen en we kunnen niet zonder. Maar we zien het niet, ruiken het niet en merken dus niet eens dat het er is. Totdat het er niet meer is; dan merken we het onmiddellijk.

²⁸ Dit staat begrip voor andere waarden en overtuigingen (en dus samenwerking) in de weg. Juist daarom is een tijdige realisatie van verschillen boven een culturele confrontatie te verkiezen.

²⁹ Het feit dat cultuur is aangeleerd zorgt er ook voor deze zichzelf in stand houdt en zelfs wordt versterkt bij druk van buiten. Dat heeft een negatief effect bij conflict/stress in een samenwerking tussen verschillende partijen. In plaats van naar elkaar toe bewegen zullen betrokken partijen daardoor eerder uit elkaar bewegen.

³⁰ Het is inderdaad een ‘verhaal’ en niet direct gebaseerd op daadwerkelijke wetenschappelijke experimenten.

doorgronden dan zie je als eerste de 'symbolen'. Dat gaat over het logo, de gebouwen, de posters die aan de muur hangen, de manier waarop je wordt ontvangen, etc. Een laag dieper kan je kijken naar wie de 'helden' van de organisatie zijn; de mensen die op handen worden gedragen en die gelden als 'mister bedrijf X' (de verpersoonlijking van de organisatie³¹). In de diepere lagen kom je steeds dichterbij de kern van de bedrijfscultuur, eerst via de waarden en normen (hoe gaat men met elkaar om; wat is gebruikelijk en wat kan echt niet) en tenslotte de basisveronderstellingen (het mensbeeld, de manier waarop men naar de organisatie kijkt, etc.)



Figuur 3: Verschillende cultuuraspecten als lagen in het 'ui-model'.

Hoewel symbolen doorgaans wel iets zeggen over de onderliggende lagen, zijn ze op zich niet maatgevend. Anders gezegd, als je de symbolen verandert heeft dat niet onmiddellijk impact op de onderliggende lagen. Andersom geldt dat wel; als de basisveronderstellingen worden veranderd zal dat langzaam maar zeker invloed hebben op buitenliggende lagen.

Omdat de essentiële cultuuraspecten zo diep in de organisatie verankerd zitten zijn ze ook relatief moeilijk te veranderen; cultuur is het 'meest stabiele' onderdeel van een organisatie. Cultuurverandering is daarom bijna altijd een 'langzaam' proces. Om de gedachte te bepalen: het duurt minstens 5 jaar en waarschijnlijk wel 10 jaar voordat er echt een wezenlijke cultuurverandering plaats heeft gevonden³².

Om een (organisatie)cultuur meer handen en voeten te geven zijn er diverse modellen ontwikkeld die de verschillende cultuuraspecten indelen in verschillende categorieën³³. Een van de bekendste en meest gebruikte modellen van organisatiecultuur is het zogenaamde 'concurrerende waarde model' van Cameron & Quinn³⁴. De populariteit van dit model is

³¹ Voorbeelden zijn Steve Jobs van Apple, Richard Branson van Virgin, Johan Crujff van Ajax en Willem Drees van de PvdA.

³² De andere kant van deze medaille is dat als een organisatie de 'juiste' cultuur heeft dit zodanig moeilijk te kopiëren is dat hieruit een duurzaam concurrentievoordeel kan voortvloeien.

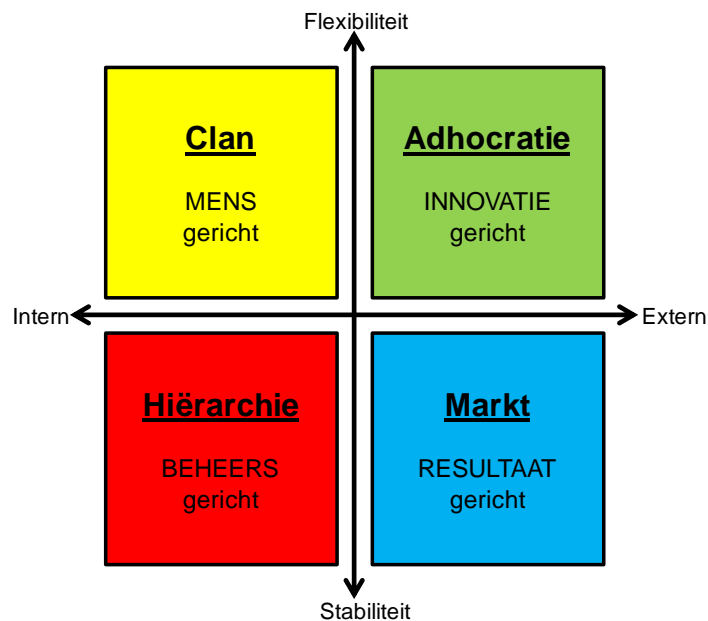
³³ Een model dat vaak wordt gebruikt om de culturen van verschillende landen in kaart te brengen is geïntroduceerd door Geert Hofstede. In dat model worden culturen ingedeeld op vijf dimensies, namelijk: (1) machtsafstand; (2) individualisme vs. collectivisme; (3) masculiniteit vs. femininiteit; (4) onzekerheidsvermijding; en (5) lange termijn vs. korte termijn oriëntatie.

³⁴ In het Engels: competing values framework, zie [Cameron & Quinn, 2005].

gelegen in de relatieve eenvoud³⁵ maar vooral ook in het feit dat er een meetinstrument is ontwikkeld, de zogenaamde OCAI (terug te vinden in de appendix), waarmee aan de hand van een eenvoudige vragenlijst de eigen organisatiecultuur (of die van de ketenpartners) in beeld kan worden gebracht. In de volgende paragraaf zal dit model kort worden besproken.

4. Concurrerende waarden model: organisatiecultuur visualiseren

In het cultuurmodel van Cameron & Quinn worden vier verschillende cultuurtypen onderscheiden op basis van twee dimensies, zie figuur 4. Op de assen van het model staan enerzijds flexibiliteit versus stabiliteit en anderzijds interne tegenover externe oriëntatie. De verticale as beschrijft of organisaties voorspelbaar zijn en veel vastgestelde procedures gebruiken (stabiliteit) of dat de organisatie wendbaar is waarbij een grote vrijheid van handelen bestaat (flexibiliteit). De horizontale as geeft aan in welke mate de organisatie is gericht op samenhang en consensus (interne oriëntatie) of juist op zelfstandigheid en competitie (externe oriëntatie).



Figuur 4: Concurrerende waarde model.

In de vier kwadranten van het model staan vier verschillende cultuurtypen; de karakteristieken van elk van deze cultuurtypen wordt hieronder kort besproken.

Clan-cultuur:

- **Kenmerken:** mensvriendelijk; medewerkers hebben veel met elkaar gemeen, kennen een grote betrokkenheid en zijn loyaal; succes is gedefinieerd in termen van werksfeer en zorg voor mensen; organisatie hecht veel belang aan teamwork, participatie en consensus;
- **Waarden:** commitment; communicatie; ontwikkeling;
- **Leiderschapstype:** mentor; teambuilder.

³⁵ De eenvoud van het instrument is ook een bron van kritiek. Veel cultuurdenkers stellen niet dat dit model fout is, maar wel dat deze tekort schiet omdat het zich met name richt op gedrag en systemen/processen en niet op de onderliggende waarden die werkelijk bepalend zijn voor cultuur. Daarmee is (volgens hen) een conclusie op basis van dit model gevaarlijk.

Adhocracy-cultuur:

- **Kenmerken:** dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving; mensen steken hun nek uit (nemen risico); brede betrokkenheid bij experimenten en vernieuwing; streven om 'voorop te lopen' in termen van kennis of producten; vernieuwingen en nieuwe uitdagingen aangaan;
- **Waarden:** innovatie; transformatie; bewegelijkheid; originaliteit;
- **Leiderschapstype:** innovator; ondernemer; visionair.

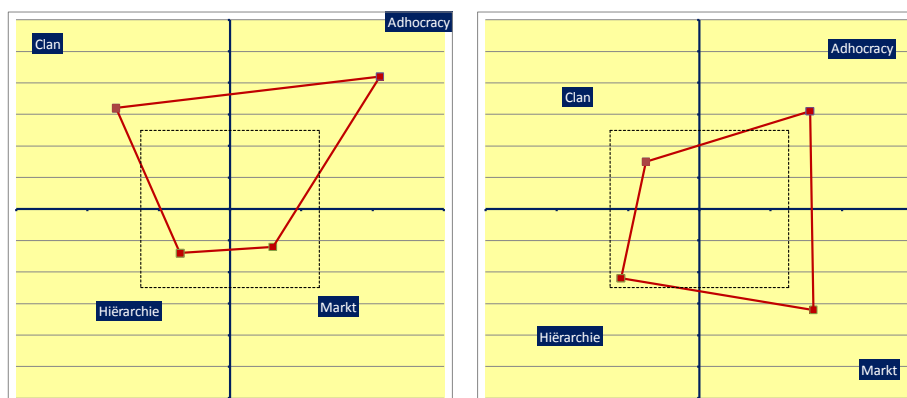
Hiërarchie-cultuur:

- **Kenmerken:** geformaliseerde en gestructureerde werkplek; procedures bepalen wat de mensen doen; doel is om stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie te bereiken; regels en procedures zijn nodig om de organisatie bijeen te houden;
- **Waarden:** efficiency, consistentie, uniformiteit;
- **Leiderschapstype:** coördinator, monitor; organisator.

Markt-cultuur:

- **Kenmerken:** resultaatgerichte werkomgeving die wil 'winnen' (concurrentie verslaan en marktleider willen worden); het gaat niet om het spel maar om de knikkers; ambitieuze doelstellingen;
- **Waarden:** Resultaten bereiken; succes & reputatie;
- **Leiderschapstype:** Winnaar; veeleisend (opjager); producent (rain-maker).

Twee opmerkingen zijn van belang. Ten eerste geldt dat een bepaald cultuurtype op zich niet 'goed' of 'fout' is. Alle verschillende cultuurtypen kunnen leiden tot succesvolle bedrijven en ketens. En alle cultuurtypen hebben sterke kanten en ook valkuilen. Of een cultuur goed functioneert, hangt sterk af van de omstandigheden. Het gaat dus vooral over de vraag of een organisatie een cultuur heeft die goed past bij de omstandigheden en de gewenste positie van de organisatie. Ten tweede is het zo dat elke organisatie kenmerken heeft van alle vier genoemde cultuurtypen; organisaties kunnen dus niet eenduidig in een specifiek kwadrant worden geplaatst. Wel is er doorgaans een zekere 'dominante oriëntatie.' In figuur 5 worden, ter illustratie, een tweetal mogelijke cultuurprofielen gevisualiseerd. De organisatiecultuur aan de linkerzijde van de figuur heeft een profiel met een oriëntatie naar 'flexibiliteit' waarin de clan en de adhocracy dominant aanwezig zijn terwijl de organisatiecultuur aan de rechterzijde een profiel met een 'externe' oriëntatie kent waarbij adhocracy en marktcultuur relatief sterk vertegenwoordigd zijn.



Figuur 5: Twee voorbeelden van mogelijke cultuurprofielen.

5. Cultuur van het samenwerken: clan overgoten met adhocracy

Nadat KSW is besproken (in paragraaf 2) en er (in paragraaf 4) een model is beschreven waarmee verschillende cultuurtypen kunnen worden geclassificeerd, hebben we de instrumenten in handen om aan te geven welk cultuurtype het best bij KSW past. Ten overvloede moet nogmaals worden opgemerkt dat een bepaald cultuurtype op zich niet goed of fout is. Maar er kan wel worden gesteld dat een organisatie die KSW toepast een zeer specifiek mensbeeld³⁶, leiderschap en managementfilosofie hanteert en dat daarbij bepaalde cultuurprofielen goed passen en andere veel minder.

Uit de beschrijving van de twee methodes van SCM en de discussie over hoe VUCA daar een impact op heeft kan onmiddellijk een link worden gelegd met het assenstelsel van het concurrerende waarden model:

- KSW gaat weliswaar over interne en externe samenwerking maar de concurrentie zal vooral tussen ketens gaan en niet zozeer binnen ketens plaatsvinden³⁷. Het gaat er om dat er binnen het samenwerkingsverband als ‘team’ wordt gewerkt. Er is dus vanuit een ketenperspectief meer aandacht voor een interne focus dan een externe³⁸. Er is dus een oriëntatie richting de ‘linkerzijde’ van het concurrerende waarde model;
- Zoals betoogd is KSW vooral relevant als er een hoge mate van VUCA is. Daarbij hoort wendbaarheid, aanpassingsvermogen, creativiteit en innovatie, kortom een cultuur die gericht is op flexibiliteit. Dit houdt in dat er een oriëntatie is richting de ‘bovenkant’ van het concurrerende waarde model.

Op grond van bovenstaande argumenten is het duidelijk dat het cultuurtype dat het beste past bij KSW linksboven in het concurrerende waarde model ligt; de clan-cultuur. Als tweede voorkeur zou de adhocracy-cultuur kunnen gelden; zeker vanuit het organisatieperspectief en vanuit het grote belang van verbetering en innovatie binnen ketens. Anderzijds passen de markt-cultuur en vooral de hiërarchie-cultuur relatief slecht bij KSW. Vastgesteld kan worden dat die culturen juist wel met de SCM methode van de dominante ketenregisseur matchen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat KSW inderdaad een heel andere organisatiecultuur vraagt dan de regisseurmethode³⁹. Organisaties die de switch willen maken, ontkomen er dus niet aan om een cultuurverandering in gang te zetten.

Bovenstaande theoretische bespiegelingen zijn recentelijk ook empirisch aangetoond. In wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen organisatiecultuur, interne en externe ketenintegratie en bedrijfsresultaten⁴⁰ werden de volgende resultaten gevonden:

- Succes met SCM hangt voor een belangrijk deel af van de cultuur die in het bedrijf heerst;
- Binnen bedrijven met een clan-cultuur werken de verschillende disciplines zoals verkoop, marketing, productie en inkoop relatief goed met elkaar samen; er is sprake van betere

³⁶ Voor een bespreking van de sociologische fundamenteën van KSW, zie [Blomme et al., 2014].

³⁷ “Supply chains compete, not companies” aldus logistiek guru Martin Christopher, zie bijv. [Christopher, 2016].

³⁸ . Uiteraard is een ketenoriëntatie vanuit het perspectief van het bedrijf gezien een ‘externe oriëntatie’.

³⁹ Deze conclusie zou ook aan de hand van Hofstede’s model getrokken kunnen worden. De dominante ketenregisseur kenmerkt zich door een oriëntatie richting (1) grote machtsafstand; (2) individualisme; (3) masculiniteit (4); sterke onzekerheidsvermijding; en (5) korte termijn. KSW daarentegen zit relatief veel meer aan de kant van (1) kleine machtsafstand; (2) collectivisme; (3) femininiteit; (4) lage onzekerheidsvermijding; en (5) lange termijn.

⁴⁰ Uitgevoerd onder 124 supply chain professionals uitgevoerd als afstudeeronderzoek door Maarten Sniijders in opdracht van BLMC en in samenwerking met Nyenrode, zie [Sniijders et al., 2014]. Soortgelijke resultaten werden gevonden in een ander onderzoek onder 315 producenten in 10 landen, zie [Cao et al., 2015].

interne KSW. Het resultaat is dat ze efficiënter en effectiever dan gemiddeld zijn in het realiseren van klantwaarde (zoals het vermogen om producten aan te passen aan klantwensen, in korte tijd nieuwe producten te introduceren en alert te reageren op veranderingen in de markt);

- Bedrijven met een adhocracy-cultuur scoren het beste op externe KSW. Dergelijke bedrijven bieden de meeste ruimte om te innoveren en pionieren hetgeen een belangrijke voorwaarde voor het opzetten van samenwerking in de keten;
- De clan en adhocracy-cultuur scheppen gezamenlijk fundamenteel betere voorwaarden om succesvol KSW te kunnen implementeren dan hiërarchie en markt cultuur. De adhocracy-cultuur vult in zeker zin enkele 'zwaktes' van de clan-cultuur aan (neiging om intern gericht te zijn en zo belangrijke innovaties te missen). Op de verticale as dient flexibiliteit op alle fronten meer dominant te zijn dan stabiliteit.

De belangrijkste conclusie van deze white paper is dat een KSW cultuur inderdaad een zeer specifiek profiel kent waarbij de 'clan cultuur overgoten met elementen van een adhocracy-cultuur' het meest wenselijk is (juist in combinatie van beide culturen stimuleert KSW in alle facetten), maar waar met name de hiërarchie-cultuur slecht past.

6. Transitie naar een KSW cultuur: aanbevelingen

Er van uitgaande dat organisaties de wens onderschrijven om meer richting KSW te bewegen is een belangrijke vraag voor logistiek & supply chain managers is hoe ze de gewenste KSW cultuur kunnen realiseren en welke interventies ze kunnen of moeten doen. Ook hierover is weer heel veel te zeggen (bijvoorbeeld 'verandermanagement' is een discipline op zich) zodat we ons hier moeten beperken tot slechts een paar belangrijke aandachtspunten. Deze worden hieronder puntsgewijs besproken.

Zelfreflectie en discussie

Omdat het concurrerende waarden model relatief eenvoudig te gebruiken is kan het prima dienen ter zelfreflectie, immers "zelfkennis is de eerste stap op weg naar beterschap." Vaak is het zinvol om meerdere mensen binnen de organisatie te vragen de OCAI vragenlijst in te vullen en vervolgens de uitkomsten met elkaar te bespreken. Daarbij gaat het niet om het vinden van een 'unieke waarheid' maar het samen bespreken van de uitkomsten kan de verschillende perspectieven die mensen hebben aan de oppervlakte brengen hetgeen kan helpen om de cultuur meer expliciet te maken. Als er wordt samengewerkt met andere supply chain entiteiten kan het zinvol zijn om de cultuurprofielen van de verschillende schakels met elkaar te delen. Dat leidt op zijn minst tot een beter begrip van elkaar.

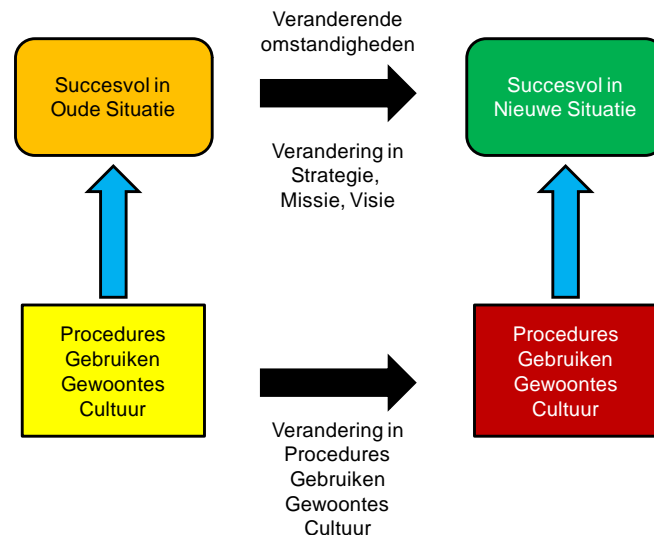
Strategie en cultuur gaan hand-in-hand

De meeste organisaties zijn gewend om hun strategie regelmatig te herijken. Door alle economische, technologische, ecologische, demografische en andere ontwikkelingen zijn er ook regelmatige nieuwe businessmodellen nodig. Maar als er een nieuwe strategie wordt geformuleerd en geïmplementeerd dan is er doorgaans (te) weinig aandacht voor cultuur⁴¹. Dit is een belangrijke omissie; een bekende uitspraak⁴² is niet voor niets "culture eats strategy for breakfast." Met ander woorden, zonder bijbehorende cultuurverandering is een fundamentele strategieverandering gedoemd te mislukken. In figuur 6 wordt dit grafisch

⁴¹ Zie ook [Strikwerda, 2011].

⁴² Toegeschreven aan Peter Drucker.

weergegeven. Zoals besproken is een cultuur per definitie geënt op de gewoontes, aannames en dergelijke die een organisatie in het verleden succesvol hebben gemaakt. Als het management om wat voor reden dan ook besluit dat het 'anders' moet, is dat niet alleen een kwestie van een herformulering van de strategie, van het installeren van nieuwe procedures en/of het neerzetten van een nieuwe organisatiestructuur; ook de cultuur zal een verandering moeten doorgaan (in de woorden van Hofstede: er moet een 'herprogramming' plaatsvinden).



Figuur 6: Cultuurverandering nodig als strategie verandert.

Maak cultuur zichtbaar en bespreekbaar

Ondanks alles wat er in deze white paper wordt gezegd blijft voor veel mensen de organisatiecultuur toch een tamelijk 'vaag' en 'ongrijpbaar' begrip. En omdat we er ons geen buil aan willen vallen hebben we het er dan liever niet over. Gezien het belang van cultuur(verandering) is dat echter niet de juiste aanpak. Bijvoorbeeld zouden als kernwaarden van KSW kunnen gelden: Eerlijk, Betrouwbaar, Integer, Transparant en Open (EBITO). Dat klinkt mooi en dat is het ook; geen mens die daartegen is. Maar wat die begrippen in de praktijk inhouden is lang niet altijd duidelijk en is afhankelijk van de eigen interpretatie en de eigen situatie. Om er echt inhoud aan te geven is meer nodig⁴³. Bijvoorbeeld kan er binnen samenwerkende teams gebruik worden gemaakt van de cyclus 'uitspreken-bespreken-afspreken-aanspreken.' Dat wil zeggen, eerst aangeven wat gewenst is en wat niet (uitspreken), dan daar een discussie over voeren zodat iedereen goed begrijpt waar het over gaat (bespreken), en de uitkomsten daarvan vastleggen en er commitment op krijgen (afspreken). En als er dan onverhoopt (maar onvermijdelijk) toch iets gebeurt dan is het heel belangrijk om elkaar er op aan te spreken. Omdat het een cyclus is moet alles regelmatig herijkt worden. Op die manier kan worden geleerd van specifieke situaties en wordt alles steeds meer duidelijk.

Coachend, dienend en authentiek leiderschap

Zoals ook al aangegeven in paragraaf 4 bij de bespreking van de vier culturen hoort bij een KSW cultuurprofiel ook een bepaald soort leiderschap. Het is evident dat leiderschap cruciaal

⁴³ Refererend aan het ui-model (in figuur 3) kan gesteld worden dat deze moet worden 'afgepeld' zodat de diepere lagen ook zichtbaar en bespreekbaar worden.

is bij het realiseren van een cultuur en voor veranderingen daarin. Ook hierover valt weer heel veel te zeggen maar dat valt buiten de scope van deze white paper⁴⁴. In ieder geval is cruciaal dat een 'KSW leider' uitblinkt op de volgende aspecten:

- *Visie*: Een KSW leider kan alleen verschillende ketenspelers aan zich binden worden als er een duidelijke visie is over waar het naar toe moet⁴⁵. Alleen dit gezamenlijke doel kan verschillende partijen met tegengestelde belangen samenbinden;
- *Loslaten*: Een KSW leider kan niet overal even veel verstand van hebben maar je hebt de specialistische kennis van de verschillende mensen wel heel hard nodig. Dit betekent dat de KSW leider moet werken vanuit het vertrouwen dat mensen de juiste dingen willen doen;
- *Voorbeeldfunctie*: Hoewel dat wel eens onderschat wordt zijn mensen sterk geneigd om een leider te volgen simpelweg omdat hun eigen functioneren makkelijker maakt. Bovendien zijn mensen van nature 'spiegelaars'; ze willen zich niet buiten de groep plaatsen en zullen vaak doen wat de anderen ook doen. Deze factoren maken dat de leider een heel belangrijke voorbeeldfunctie heeft. De KSW leider moet daarom zelf ook elke dag de KSW cultuur ten volle omarmen en in alle handelingen, gesprekken en beslissingen zich daaraan conformeren;
- *Kwetsbaar opstellen*: In een snel veranderende wereld zijn we allemaal op 'ontdekkingstocht.' Dat betekent dat er voortdurend nieuwe uitdagingen zijn. Nieuwe ideeën zijn hard nodig en die kunnen van alle kanten komen. De KSW leider heeft de waarheid niet in pacht, vindt zijn ego niet zo belangrijk, staat open voor ideeën, weet dat hijzelf ook zijn beperkingen heeft en luistert graag naar feedback;
- *'Drive out fear'*: KSW kan alleen tot wasdom komen als alle ketenpartners ten volle bijdragen. Dat gebeurt alleen als deze niet bekommerd zijn over hun eigen positie en niet bang zijn om te zeggen wat ze vinden of angst hebben dat ze buiten de boot vallen. De KSW leider moet er dus op toezien dat iedereen zich 'veilig' voelt. Het voortdurend toezien op de win-win is daarbij essentieel.

Het belang van feedback

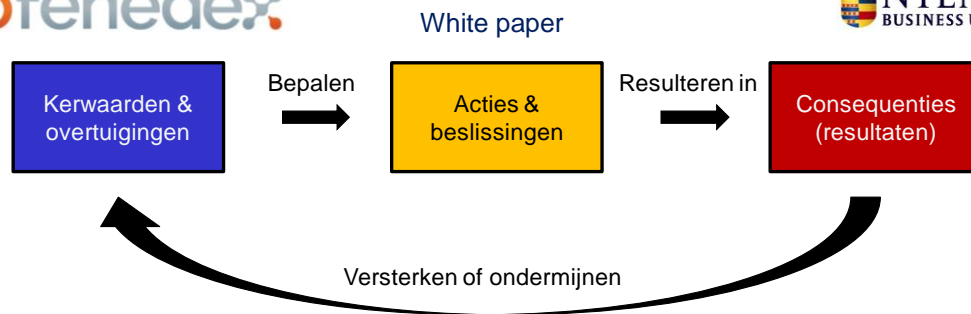
Bij het (her)formuleren van een gewenste organisatiecultuur is het duidelijk dat de nieuwe kernwaarden en uitgangspunten geformuleerd en uitgebreid gecommuniceerd moeten worden. Echter, hoe belangrijk ook, alleen het benoemen van de kernwaarden biedt doorgaans weinig soelaas⁴⁶. Dat komt omdat mensen deze vaak als 'abstract' beschouwen en niet onmiddellijk inzien wat zij anders moeten doen. Daarom is het zeer belangrijk om de kernwaarden en overtuigingen voortdurend te bespreken aan de hand van de acties en beslissingen die daadwerkelijk genomen worden, zie figuur 7.

Voor een logistiek & supply chain manager betekent dit dat er een voortdurende feedback moet worden gegeven op de uitgevoerde acties en de genomen beslissingen; welke passen wel binnen de uitgezette kaders en welke niet? Pas als mensen de consequenties van hun handelen (acties & beslissingen) inzien zullen ze gaan reflecteren op de onderliggende assumpties (kernwaarden & overtuigingen).

⁴⁴ Voor een uitgebreidere bespreking van het thema 'leiderschap bij KSW', zie [Van der Veen, 2016].

⁴⁵ Denk bijvoorbeeld aan "I have a dream" of "Put a man on the moon."

⁴⁶ Natuurlijk is het in beeld brengen van de kernwaarden wel nuttig, bijvoorbeeld om te bepalen hoe groot de 'gap' naar de nieuw te ambiëren situatie is. Dit is niet alleen indicatief voor tijd en energie die in de verandering zal moeten worden gestopt ook voor de te verwachten weerstand.

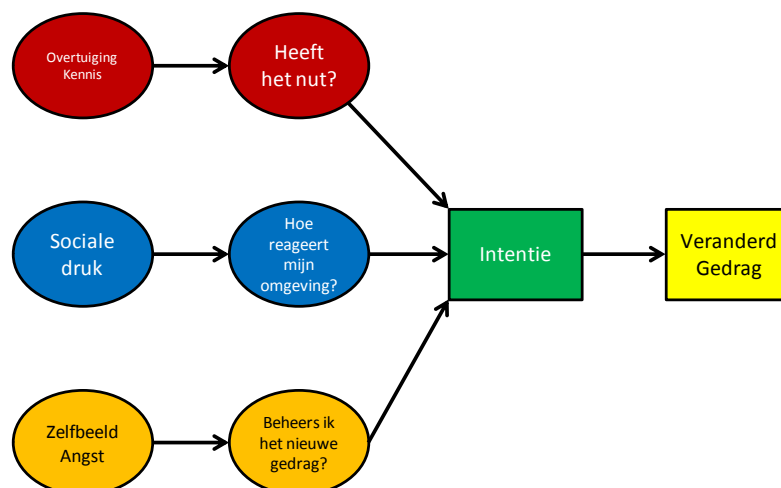


Figuur 7: Beïnvloeden van cultuur met behulp van feedback.

Van belang is dat de ‘resultaten’ niet alleen op harde KPIs worden gemeten (is pas achteraf en wordt bepaald door vele inputs) maar dat er ook een zeker ‘gevoel’ moet worden overgebracht over wat ‘goed’ is en wat juist niet. Bij de ‘consequenties’ moet niet onmiddellijk aan financiële incentives worden gedacht; een compliment of een hart onder de riem steken door een begripvolle manager kan al wonderen doen. Zoals gezegd is het van groot belang dat de feedback zeer regelmatig plaatsvindt en niet te lang nadat de acties & beslissingen zijn genomen. Voor logistiek & supply chain managers betekent dat ze veel op de werkvloer moeten zijn, midden tussen de mensen moeten staan, dat ze voortdurend moeten communiceren zonder iedereen voor te schrijven wat ze moeten doen⁴⁷.

Maak gebruik van (informele) relaties

Om een cultuurverandering te realiseren wil je uiteindelijk dat mensen een ander gedrag gaan vertonen. Om te begrijpen hoe gedrag tot stand komt kan de zogenaamde ‘theory of planned behavior’ worden gebruikt, zie figuur 8. De essentie van het model is dat je op zijn best de intentie van het gedrag kan beïnvloeden; niet het gedrag zelf. En dat dit gaat via drie hoofdlijnen, namelijk: (1) de ‘rationele manier’ (argumenteren waarom de verandering nodig is); (2) het sociale netwerk (gezaghebbende relaties ondersteunen de verandering); en (3) bouwen aan zelfvertrouwen (middels training, coaching en dergelijke).



Figuur 8: Invloedfactoren op veranderd gedrag.

In de praktijk blijkt dat (logistiek & supply chain) managers veel en vaak inzetten op de eerste lijn door uitvoerig stil te staan bij het waarom en hoe van de (cultuur)verandering,

⁴⁷ Binnen Lean is de bekende slogan: “go see, ask why, show respect.” Een gerelateerde methode is de zogenaamde “appreciative inquiry.”

bijvoorbeeld door mooie presentaties aan de hand van goed doortimmerde cijfers. Echter slechts 15% van de effectiviteit komt uit deze factor terwijl 85% door de andere twee (meer emotionele factoren) wordt bepaald. In het kader van KSW is met name de factor 'sociale druk' van belang. Omdat de KSW cultuur juist niet hiërarchisch is (en omdat in ketens er vaak helemaal geen hiërarchische verhoudingen zijn) is het belangrijk dat voor dat vooral de informele leiders hun 'gezag' inzetten om de cultuurverandering in gang te zetten. Het kunnen herkennen en gebruiken van de informele netwerken is dus een belangrijke vaardigheid.

7. Tien belangrijke lessen

Bij wijze van conclusie wordt deze white paper afgesloten met tien belangrijke lessen voor logistiek & supply chain managers voor cultuurverandering bij KSW:

1. Supply Chain Management (SCM) gaat niet over het aansturen van een afdeling maar over het coördineren van entiteiten in zowel de externe keten als binnen de eigen organisatie;
2. Er zijn in essentie twee totaal verschillende manieren om SCM te implementeren, enerzijds via een 'dominante ketenregisseur' en anderzijds middels Ketensamenwerking (KSW);
3. De methode van de dominante ketenregisseur was tot voor kort de meest gebruikelijke en kent de meeste (en beste) voorbeelden;
4. Gezien het feit dat VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity) steeds verder toeneemt, wordt KSW als methode voor SCM steeds belangrijker;
5. Cultuur bestaat uit verschillende lagen (weer te geven in een 'ui-model'); om echte veranderingen te realiseren moeten er tot een diepgaand niveau (basisaannames en waarden & normen) aanpassingen worden gedaan – dit is een 'langzaam proces' (er moet minstens 5-10 jaar voor worden uitgetrokken);
6. Een handzame manier om (organisatie)cultuur in kaart te brengen is aan de hand van het zogenaamde 'concurrerende waarden model'. Middels het invullen van een eenvoudige vragenlijst (de OCAI – zie bijlage) kan worden vastgesteld welk cultuurtype binnen een organisatie (of afdeling) dominant aanwezig is: clan, adhocracy, markt en/of hiërarchiecultuur;
7. KSW gedijt het beste bij een 'clan cultuur overgoten met elementen van een adhocracy-cultuur';
8. Ten opzichte van de een situatie van een 'dominante ketenregisseur' (waarbij een markt en/of hiërarchie-cultuur goed past) is voor het implementeren van KSW een cultuurverandering nodig;
9. Bij een KSW cultuur hoort een leiderschap dat kan worden gekwalificeerd als 'authentiek, coachend, dienend en faciliterend';
10. Om tot een KSW cultuur te komen is verandermanagement onontbeerlijk. Daarbij moet door managers actief worden gestuurd bijvoorbeeld door het veel en vaak geven van feedback.

Dankwoord: In deze white paper is dankbaar gebruik gemaakt van de vele interessante en vruchtbare discussies over KSW organisatiecultuur onder andere na aanleiding van een EVO Exclusive Masterclass en bij diverse intensieve bijeenkomsten van SCEL (Supply Chain Executive Leadership program). Bijzondere dank gaat uit naar Michel van Buren, Steven Gudde, Maarten Snijders, Maryse Tjoeng en Edwin Wenink.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Bauer, F. & K. Matzler (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal*, 35(2), 269-291.
- Blommaert, T. & S. van den Broek (2013). *Vertrouwen als bron van winst: de harde resultaten van soft control*. Business Contact.
- Blomme, R.J.; J.A.A. van der Veen & V. Venugopal (2014). Silver Lining of a Dark Cloud: Using social innovation to make the supply chain a crisis-buster. *Challenging Organisations and Society* 3(2), 544-560.
- Cao, Z.; B. Huo; Y. Li; & X. Zhao (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson Higher Ed.
- Cools, K. (2005). *Controle is goed vertrouwen nog beter*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Corbey, M. (2010). Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10), 487-492.
- Mentzer, J. T.; W. DeWitt, J.S. Keebler; S. Min; N.W. Nix; C.D. Smith & Z.G. Zacharia (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Hammer, M. & J. Champy (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hofstede, G. J., Minkov, M., & Hofstede, G. (2014). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Business Contact.
- Peters, J. (2010). *Het Rijnland-boekje: principes en inzichten van het Rijnland-model*. Business Contact.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Snijders, M.; Schiele, H & Hoffmann, P. (2014). *Corporate culture as antecedent for successful supply chain integration*. MSc thesis, University of Twente.
- Strikwerda, J. (2011). Het realiseren van een cultuuromslag. *Holland Management Review* 28(135), 27-34.
- Van der Veen, J.A.A. (2016). Leiderschap bij Ketensamenwerking. *EVO jaarboek 2016*, te verschijnen.
- Van der Veen, J.A.A. & D.A. van Damme (2012). Volatiliteit bepaalt goederenvervoer van de toekomst. *EVO jaarboek 2012*, 59-70.
- Van Slooten, S. & B. Veldhoen (2010). *De 9+ organisatie – van marketshare naar mindshare*. Van Duuren Media.

Appendix: OCAI vragenlijst

Met behulp van de zogenaamde Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) kan er bepaald worden in welke mate de vier cultuurtypes binnen het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn er in een specifieke situatie aanwezig zijn⁴⁸. Hiertoe moeten er zes vragen worden beantwoord (zie hieronder). Uiteraard is het van belang om de vragen zo nauwkeurig en eerlijk mogelijk te beantwoorden voor het verkrijgen van een zo accuraat mogelijke culturele diagnose.

Elk van de zes vragen moet worden beantwoord door het verdelen van 100 punten over vier uitspraken. Het aantal punten per uitspraak is afhankelijk van de mate waarin deze uitspraak past bij uw eigen organisatie; hoe beter het past, hoe meer punten. Bijvoorbeeld als u meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met uw organisatie, de uitspraken B en C daarmee enigszins overeenkomen terwijl uitspraak D nauwelijks past, geef dan 55 punten aan A, 20 punten aan B en C elk, en 5 punten aan D. Zoals gezegd, is het wel noodzakelijk dat er bij elke vraag precies 100 verdeeld worden.

De zes vragen staan hieronder weergegeven.

1. Dominante kenmerken		Score
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
<i>Totaal</i>		100

2. De leiding van de organisatie		Score
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van non-sense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
<i>Totaal</i>		100

⁴⁸ Op verzoek is er een MS Excel document beschikbaar waarmee de organisatiecultuur middels een grafische weergaven kan worden verkregen (conform de voorbeelden zoals in figuur 5 weergegeven).

3. Personeelsmanagement		Score
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
<i>Totaal</i>		100

4. Het bindmiddel van de organisatie		Score
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
<i>Totaal</i>		100

5. Strategische accenten		Score
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen worden gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
<i>Totaal</i>		100

6. Succescriteria		Score
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
<i>Totaal</i>		100

Als alle zes vragen zijn beantwoord dan kunnen de scores eenvoudig vertaald worden naar een verdeling over de vier cultuurtypen aan de hand van de onderstaande tabel.

Eindresultaat		Score	Percentage
Clan cultuur	Totaal over vraag 1-6 toegekend aan A		
Adhocracy cultuur	Totaal over vraag 1-6 toegekend aan B		
Markt cultuur	Totaal over vraag 1-6 toegekend aan C		
Hiërarchie cultuur	Totaal over vraag 1-6 toegekend aan D		
<i>Totaal</i>		600	100%