

Organisatiecultuur bepaalt resultaat

*Top performance organisaties
hebben een unieke en sterke cultuur*

Math Hoenen

COLOFON:

Titel	Organisatiecultuur bepaalt resultaat
Ondertitel	Top performance organisaties hebben een unieke en sterke cultuur
Datum	januari 2017
Auteur	drs. Math Hoenen
E-mail	info@organisatiecultuur.top
Website	www.organisatiecultuur.top
Eindredactie	drs. Math Hoenen
Vormgeving	Huub Baaij
ISBN	978-94-634270-5-0

© 2017 Math Hoenen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door middel van fotokopieën, opnames of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

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

Organisatiecultuur bepaalt resultaat

*Top performance organisaties
hebben een unieke en sterke cultuur*

VOORWOORD

Eindelijk is er een boek dat alles wat u zou willen weten over cultuur behandelt. Vanuit een integraal perspectief schetst Math Hoenen de relatie tussen cultuur en prestatie, maar ook de samenhang tussen cultuur, leiderschap, structuur en prestatiebesturingssystemen. Oftewel zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van cultuur.

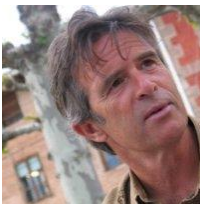
Het boek begint met een stevig theoretisch fundament, dat goed leesbaar blijft. Hierdoor is het een gedegen boek dat gebouwd is op de (actuele) internationale inzichten omtrent cultuur. En tevens praktische aanknopingspunten geeft. Op dit fundament wordt een praktisch bruikbaar model gebouwd om cultuur te meten, als ook de factoren die de cultuur beïnvloeden en de relatie naar de prestaties legt. Hiermee wordt cultuur concreet in de stuurknoppen om cultuur te beïnvloeden. Het blijft geen theoretisch model maar door de toepassing laat Math Hoenen in het boek zien hoe het in de praktijk werkt en dat de aanpak de toets in de realiteit doorstaat.

De mogelijk interventies en aanpak worden goed uitgewerkt en zijn daarmee voor de lezer de kers op de slagroomtaart. Er wordt een prachtige kaart uitgewerkt van het landschap met de cultuurinterventie mogelijkheden waardoor een organisatie de reis naar excellente organisatie kan inzetten of doorzetten.

We moeten ons gelukkig prijzen dat Math Hoenen in zijn vrije tijd enkele jaren aan dit boek gewerkt heeft. Het is een prachtig boek geworden met veel interessante illustraties. Het is een boek dat niet in de boekenkast hoort, maar gelezen, bestudeerd en besproken moet worden. En natuurlijk moet worden toegepast.

Boxtel, januari 2017.

Prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort



'Bij organisatiecultuur gaat het om de collectieve interne programmering van de organisatie. Die is van groot belang als bron van inspiratie. Eén van de sterkste componenten van de organisatiecultuur om tot optimale prestaties te komen is plezier. Men moet alles doen om te zorgen dat de mensen met plezier werken. Hier gaat het boek over.'



Prof. dr. Paul de Chauvigny de Blot SJ Lic. Ph.
(Honorair hoogleraar Business Universiteit Nyenrode)

'Met 'Organisatiecultuur bepaalt Resultaat' heeft de auteur een boek geschreven dat aan het denken zet. Aan het denken over welke organisaties een top performance leveren en wat er dan voor nodig is om dat te doen. Aan het denken ook over hoe de organisatiecultuur bijdraagt aan die topprestaties en wat in dat opzicht dan precies sterk, uniek en bijzonder is. Het is bovendien een boek geworden dat theorie en praktijk op aangename wijze verbindt. Een mooi boek!'



Dr. Ber Damen
(Directeur bij adviesbureau Berenschot en lector HRM bij hogeschool Avans*)

'Ronduit bijzonder om de wetenschappelijke benadering van toekomst- en resultaatgericht besturen vanuit het fundament van de bedrijfscultuur inzichtelijk te maken. Een prestatie van formaat om gevoel en ratio samen te laten smelten, maar toch ook weer gescheiden te houden. Een indrukwekkend boek dat zijn gelijke niet kent!'



Piet Smit
(Algemeen Directeur Poiesz Supermarkten B.V.)

'Heeft organisatiecultuur invloed op de prestaties van medewerkers en op het succes van de organisatie? Voor beantwoording van deze integrerende vraag is dit boek een onmisbare aanrader zowel voor studenten als leidinggevenden in de praktijk. Vanuit een goed gedocumenteerd overzicht van de wetenschappelijke discussie op dit gebied ontwikkelt de auteur een praktisch toepasbaar analysemodel. Dit biedt leidinggevenden een heel concreet instrument voor het bouwen en onderhouden van een duurzame cultuur van 'top performance'!'



Prof. dr. Willem de Nijs
(Emeritus-hoogleraar, Radboud Universiteit Nijmegen, partner Denijsheijnen)

'De auteur heeft een inspirerend en verfrissend boek geschreven. Het boek gaat over hoe organisaties van 'good' naar 'great' kunnen gaan via de 'black box' van de organisatiecultuur. Met een gedegen reflectie draagt hij bij aan meer relevante en zichtbare performance van organisaties en people management.'



Lucas van Wees
(Directeur HRM UvA en VP European Association for People Management (EAPM))

Inhoud

Inleiding	11
1. Wat maakt organisaties succesvol?	17
1.1. Lessen van langdurig succesvolle bedrijven.....	17
1.2. Inside – outside en of outside - inside benadering	19
1.3. Tevredenheid, bevoegenheid en betrokkenheid	20
1.4. Best practices loyaliteitscirkel medewerker - klant	26
2. Organisatiecultuur en prestaties nader verklaard	31
2.1. Historisch perspectief organisatiecultuur	31
2.2. Context organisatiecultuur	33
2.3. Definitie organisatiecultuur	40
2.4. Definitie prestaties	44
3. Organization Culture Performance model	47
3.1. Relatie organisatiecultuur – prestaties	47
3.2. Brug naar OCP-model	49
3.3. Ontwerp OCP-model	53
3.4. Operationalisering OCP-model	55
4. Praktijkstudie OCP-model	59
4.1. Opzet praktijkonderzoek	59
4.2. Resultaten kwantitatief onderzoek	59
4.2.1. Onafhankelijke organisatievariabelen	60
4.2.2. Organisatiecultuur	62
4.2.3. Verwachte prestaties	66
4.2.4. Feitelijke prestaties	68
4.3. Resultaten kwalitatief onderzoek	69
4.3.1. Diepte-interviews	70
4.3.2. Documenten	71
4.4. Het OCP-model werkt!	72
4.5. Verschillen en overeenkomsten tussen organisaties.....	75
5. De waarde van het OCP-model	77
5.1. Integrale aanpak.....	77
5.2. Relatie met het praktijkonderzoek.....	78
5.3. Welke winst valt er te behalen?.....	81
6. Strategie en organisatiecultuur	83
6.1. Strategie bezien vanuit de praktijkstudie	83
6.2. Ultieme strategie	83
6.3. Betekenis strategie voor organisatiecultuur	86

7.	Klantoriëntatie.....	89
7.1.	Klantoriëntatie gezien vanuit de praktijkstudie.....	89
7.2.	Ultieme klantoriëntatie	91
7.3.	9+ klantorganisaties	96
7.4.	Betekenis klantoriëntatie voor organisatiecultuur	97
8.	Organisatie-ontwerp	101
8.1.	Organisatie-ontwerp gezien vanuit de praktijkstudie	101
8.2.	Ultieme organisatie-ontwerp	103
8.3.	Nieuwe organisatie-ontwerpen	110
8.4.	Best practices nieuwe organiseren	122
8.5.	Betekenis organisatie-ontwerp voor organisatiecultuur	125
9.	Communicatie	127
9.1.	Communicatie gezien vanuit de praktijkstudie	127
9.2.	Opvattingen over communicatie.....	129
9.3.	Lerende organisatie.....	132
9.4.	Geweldloze communicatie.....	138
9.5.	Betekenis communicatie voor organisatiecultuur	139
10.	HR-visie.....	141
10.1.	HR-visie gezien vanuit de praktijkstudie	141
10.2.	Betekenis en rol HR	143
10.3.	Beleidsthema's HR.....	146
10.4.	HR en bedrijfsprestaties	149
10.5.	Betekenisvol werk	150
10.6.	Nieuwe generaties	154
10.7.	Wat kan HR leren van organisaties	157
10.8.	Betekenis HR-visie voor organisatiecultuur	160
11.	Leiderschap	163
11.1.	Leiderschap gezien vanuit de praktijkstudie.....	163
11.2.	Invloed van leiderschap.....	165
11.3.	Nieuwe tijden, nieuwe leiders.....	178
11.4.	Betekenis leiderschap voor organisatiecultuur	179
12.	(On)zichtbare gedrag en of werkpraktijken	183
12.1.	Organisatiecultuur gezien vanuit de praktijkstudie.....	183
12.2.	Impact van organisatiecultuur	186
12.3.	Gedragsverandering	189
12.4.	Waarom organisatiecultuur werkt.....	196
12.5.	Best practices	199

13.	Veranderen van organisatiecultuur	201
13.1.	Onvoorspelbare omgeving	201
13.2.	Meer grip op de onderstroom.....	203
13.3.	Geplande en spontane veranderingen.....	208
13.4.	Incrementeel veranderen	209
13.5.	Pragmatisch veranderen	211
13.6.	Verandermodel organisatiecultuur	215
14.	Epiloog.....	219
14.1.	Reflectie.....	219
14.2.	Cultural bypass	220
14.3.	Betekenis voor de praktijk.....	221
14.4.	Nieuwe manier van organiseren	226
14.5.	Constructieve organisatiecultuur	229
Bijlage A	McClelland - Iceberg model.....	233
Bijlage B	Dimensies van organisatiecultuur	235
Bijlage C	Theorieën, benaderingen en modellen	237
Bijlage D	Methodologische verantwoording.....	238
Bijlage E	Analyse data.....	244
Bijlage F	Analyse documenten	252
Bijlage G	Multiple-regressie analyse	255
Bijlage H	Partiële correlatiecoëfficiënten.....	256
Bijlage I	Thema's HR-executives in de boardroom.....	257
Bijlage J	17 visies over leiderschap.....	262
Bijlage K	Waarom organisatiecultuur werkt	266
Literatuurlijst	273

Inleiding

Organisatiecultuur is een veelzijdig en diffuus concept, dat zowel vanuit de praktijk, managementliteratuur en binnen de wetenschap veelvuldig gebruikt om een (vermeende) relatie met het resultaat in organisaties aan te tonen.

Organisatiecultuur wordt bij succes geroemd door CEO's en bij falen geduid als verklaring voor minder gemotiveerde medewerkers, klantvriendelijkheid, falende systemen en processen. Organisatiecultuur raakt de totale organisatie en is nooit het succes of falen van een enkeling. Alle stakeholders voelen de cultuur en maken bewust of onbewust elke minuut van de dag kennis met de 'ziel' van de organisatie. Googelen op het begrip organisatiecultuur levert meer dan 50.000 hits op. Het is dan ook niet vreemd dat velen en verscheidene definities van organisatiecultuur niet hebben bijgedragen aan een heldere afbakening van het concept organisatiecultuur. Kritische wetenschappers hebben de relatie tussen organisatiecultuur en prestaties voortdurend bediscussieerd en bekritiseerd. Managementgoeroes willen ons doen geloven dat organisatiecultuur eenvoudig meetbaar is, een passie is die collectief door de organisatie waait en dé sleutel is voor succes van organisatieveranderingen.

Dit boek biedt niet alleen inzicht in organisatiecultuur, maar geeft ook antwoord op een drietal relevante vragen:

- Wat zijn de typische kenmerken van een organisatiecultuur, is organisatiecultuur meetbaar en geldt dat voor alle niveaus binnen een organisatie?
- Als we spreken over de resultaten van een organisatie, wat zijn dan die prestaties en zijn ze goed meetbaar?
- Is er tenslotte, na een juiste afbakening van de begrippen organisatiecultuur en resultaten, sprake van een causaal verband tussen organisatiecultuur en de prestaties?

De antwoorden op deze vragen hebben geleid tot de titel van dit boek: "Organisatiecultuur bepaalt resultaat". Het onderzoek naar organisatiecultuur en prestaties én de relatie tussen beide begrippen is een iteratief proces van voortdurend 'schaven' aan de definities en operationalisering van beide begrippen. Een gefundeerd theoretisch onderzoek heeft geleid tot het ontwikkelen van het "Organization Culture Performance-model" (OCP-model). De praktijkstudie heeft het bewijs geleverd dat er sprake is van een causaal verband bestaat tussen organisatiecultuur en prestaties en dat organisaties zich op een unieke manier kunnen onderscheiden door een sterke organisatiecultuur te creëren.

Bij de opbouw van dit boek is ervoor gekozen het theoretische fundament te behandelen in de hoofdstukken twee en drie. De praktijkstudies en de resultaten zijn beschreven in hoofdstuk vier. Een groot deel van dit boek (hoofdstukken vijf tot elf) is besteed aan de sleutels die het succes van organisatiecultuur verklaren. Wat dat uiteindelijk betekent voor het (on)zichtbare gedrag en of werkpraktijken in organisatie wordt nader uitgelegd in hoofdstuk twaalf. In hoofdstuk dertien besteden we vooral aandacht aan hoe op een pragmatische wijze organisatiecultuur kan worden veranderd. Tenslotte ronden we dit boek af met een 'scherp' epiloog over organisaties en hun cultuur.

Een leeswijzer helpt om het overzicht te behouden en de samenhang van dit boek te doorgronden. Voor lezers met weinig tijd zijn de hoofdstukken één, vijf tot en met dertien en het epiloog een must om te lezen. Voor degene die zich verantwoordelijk voelt voor het teweeg brengen van een échte cultuurverandering, is het gehele boek ter inspiratie.

Hoofdstuk 1

Gaat nader in op wat organisaties zo succesvol maakt, wat hen onderscheidt. Welke lessen kunnen we trekken uit succesvolle organisaties en op welke wijze we kijken naar organisaties (inside – outside en of outside – inside)? Wat betekent de loyaliteitsketen (relatie tussen werknemers – klanten – succes) voor succesvolle organisaties? Wat is de invloed van tevredenheid, bevlogenheid, betrokkenheid, geluk en passie op betekenisvolle organisaties en welke relatie kunnen we leggen met rendement? Tenslotte bespreken wij in dit hoofdstuk een aantal best practices.

Hoofdstuk 2

Vanuit een intensief wetenschappelijk onderzoek worden in dit hoofdstuk de begrippen organisatiecultuur en prestaties nader verklaard. Op de eerste plaats staan we stil bij het historisch perspectief van organisatiecultuur. Daarna kijken we specifiek naar de context van organisatiecultuur. Op basis van het historisch perspectief en de context van organisatiecultuur komen we tot een definitie van organisatiecultuur. Ook het begrip prestaties wordt nader geduid om te komen tot een sluitende definitie van dit begrip.

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk wordt de basis gelegd voor het ontwerp van het 'Organization Culture Performance' - model (OCP-model). De basis voor het ontwerp is de vermeende relatie tussen organisatiecultuur en prestaties. Aan de hand van relevante wetenschappelijke studies en onderzoeken wordt de brug geslagen naar

het OCP-model. Het ontworpen theoretisch OCP-model wordt in dit hoofdstuk verder geoperationaliseerd, zodat het desbetreffende model ook toepasbaar is in de praktijk.

Hoofdstuk 4

Aan de hand van het OCP-model is een uitgebreide praktijkstudie uitgevoerd bij een drietal organisaties. Naast de opzet en verantwoording van het onderzoek, worden de resultaten van het kwantitatief (onafhankelijk variabelen model, organisatiecultuur, verwachte en feitelijke prestaties) en kwalitatief onderzoek (diepte-interviews, deskresearch en documentenanalyse) uitgebreid geanalyseerd. Uit dit resultaten van de praktijkstudie is gebleken dat het OCP-model werkt. Tenslotte trekken we in dit hoofdstuk enkele algemene en gedetailleerde conclusies uit de praktijkstudie en de verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte organisaties.

Hoofdstuk 5

Wat de waarde is van het OCP-model en op welke wijze we dit model in de praktijk kunnen gebruiken bespreken we in dit hoofdstuk. Met name de integrale aanpak en hoe te komen tot een top performance organisatie.

Hoofdstuk 6

In dit hoofdstuk bespreken we de relatie tussen strategie en organisatiecultuur. We kijken eerst naar de resultaten van de praktijkstudie. Wat een ultieme strategie uiteindelijk is komt eveneens aan de orde. De belangrijkste vraag die we ons hier stellen is welke impact strategie heeft op de cultuur in organisaties?

Hoofdstuk 7

De wijze waarop organisaties kijken naar klanten komt in dit hoofdstuk aan bod. Dit is de eerste pijler waarmee de organisatiecultuur vorm kan worden gegeven. De resultaten van de praktijkstudie zullen kort worden samengevat. De vraag doet zich voor wanneer er sprake is van een ultieme klantoriëntatie? Wanneer scoren organisaties extreem goed in klantgerichtheid en wat leren we van best practices? Tenslotte: welke betekenis heeft klantoriëntatie voor organisatiecultuur?

Hoofdstuk 8

Het organisatie ontwerp vormt de tweede beïnvloedbare pijler van organisatiecultuur. Welke invloed heeft het ontwerp van een organisatie? Wat waren de belangrijkste scores uit het praktijkonderzoek? Is er überhaupt sprake van een ultieme manier van organiseren? Waar we bij stilstaan is wat we kunnen leren van organisaties die hun organisatie op een speciale manier hebben

ingericht. We ronden dit hoofdstuk af met de vraag welke betekenis het organisatie ontwerp heeft voor de cultuur in organisaties.

Hoofdstuk 9

Communicatie is eveneens een van de vijf pijlers die bepalend zijn voor de cultuur in organisaties. We blikken in dit hoofdstuk eerst terug op de scores van het praktijkonderzoek en kijken naar diverse opvattingen over communicatie. Ook stellen we ons de vraag in hoeverre lerende organisaties bijdragen aan een betere manier van communiceren. Tenslotte kijken we naar de betekenis van communicatie voor organisatiecultuur.

Hoofdstuk 10

De voorlaatste pijler die beslissend is voor organisatiecultuur is de HR-visie. Kort staan we hier stil bij de belangrijkste scores uit het praktijkonderzoek. Ook kijken we naar de betekenis en rol van HR, de belangrijkste HR-thema's die professionals werkzaam in het HR-beleid bezighoudt en naar de relatie tussen HR en de bedrijfsresultaten. De cultuur in organisaties wordt steeds meer bepaald door aspecten als betekenisvol werk, zingeving en Het Nieuwe Werken, waarbij organisaties te maken krijgen met verschillende generaties. Wat kan HR in dat opzicht leren van succesvolle organisaties? Het hoofdstuk sluit af met de vraag welke betekenis de visie van HR heeft voor de cultuur in organisaties.

Hoofdstuk 11

Leiderschap is een van de meest besproken onderwerpen in de literatuur. Het OCP-model ziet leiderschap als een van de vijf pijlers die de cultuur in organisaties beïnvloeden. We blikken hier nog even terug op de belangrijkste resultaten uit het praktijkonderzoek. Ook kijken we naar de rol van leiderschap in organisaties en beantwoorden we de vraag of nieuwe tijden ook nieuwe type leiders vragen. Tenslotte gaan we na welke betekenis leiderschap heeft voor de cultuur in organisaties.

Hoofdstuk 12

De vijf pijlers uit de voorgaande hoofdstukken beïnvloeden de organisatiecultuur. Organisationscultuur wordt gezien als het (on)zichtbare gedrag en of werkpraktijken van individuen en of teams in organisaties. De scores uit het praktijkonderzoek zullen hier nog kort worden beschouwd. De belangrijkste vraag die we ons stellen is wat de invloed is van een goede en slechte organisatiecultuur op individuen, teams en de totale organisatie? En of gedrag überhaupt wel te veranderen is en hoe het kennelijk komt dat organisatiecultuur in diverse organisaties wel werkt? We ronden dit hoofdstuk dan ook af met een aantal best practices.

Hoofdstuk 13

En als je dan de organisatiecultuur wil veranderen, aan welke knoppen moeten we allemaal draaien. In dit hoofdstuk beschrijven we een pragmatische manier van veranderen. Wat betekent dit voor veranderen in het algemeen? Hoe krijg je meer grip op de onderstroom? Wat is het verschil tussen geplande en spontane veranderingen? Verander niet te snel, verander incrementeel. Welke rol speelt de organisatie, HR en professionals bij het veranderen van organisatiecultuur? Tenslotte ronden we dit hoofdstuk af met een verandermodel, waarmee een positieve organisatiecultuur teweeg kan worden gebracht.

Epiloog

In het epiloog zetten we de boel op scherp, slijpen we de messen om scherp neer te zetten wat we met het OCP-model beogen. Niet te complex, maar pragmatisch. Met een knipoog naar solisten, die niet kijken naar de brede bedrijfskundige context van organisaties. Naar beslissers die sturen op macht en soms geld en hun ego laten prefereren boven bevlogen werknemers en loyale klanten die streven naar top performance. Naar HR die blijft hangen in haar traditionele rol van 'passen op de keuken' en naar professionals die vooraf bedachte en of uitgewerkte modellen, raamwerken en stappenplannen verklaren als de panacee voor oplossingen van vraagstukken in organisaties. En voor allen die denken dat organisatiecultuur een begrip is voor softies.

1. Wat maakt organisaties succesvol?

Bij het onderzoek naar organisatiecultuur staat de vraag centraal wat organisaties succesvol maakt. En als er dan sprake zou zijn van succes op langere termijn, waardoor wordt dat succes veroorzaakt. In dit beschouwende hoofdstuk gaan we nader in op het begrip succesvolle organisaties en de rol van organisatiecultuur (paragraaf 1.1). En wat is dan de relatie tussen medewerkers, klanten en het succes van die organisatie. Is dat een beweging van binnenuit (inside – outside benadering) en of van buitenaf (outside – inside benadering). Die aspecten worden besproken in paragraaf 1.2. Tenslotte bespreken we een aantal best practices (paragraaf 1.3) die buitengewoon succesvol zijn.

1.1. *Lessen van langdurig succesvolle bedrijven*

Zorg voor blije medewerkers¹. Zo formuleert Rogier Thewessen oprichter van Young Capital bedrijfscultuur. Die bedrijfscultuur is volgens hem erg belangrijk, omdat het bepalend is voor het plezier dat medewerkers in hun werk hebben. ‘Je moet er als ondernemer voor zorgen dat medewerkers blij zijn. Mensen zeggen vaak tegen me dat ze het leuk vinden om bij ons te werken en van klanten horen we regelmatig dat ze ons zo’n leuk bedrijf vinden. Als ondernemer moet je een bedrijfscultuur creëren waarin het maken van fouten niet erg is, als medewerkers ze maar weten op te lossen en ervan leren’ (Rogier Thewessen).

Uit onderzoek blijkt dat gemiddeld slechts 37 procent van de medewerkers zich betrokken voelt bij zijn werkgever. Het merendeel van de werknemers voelt zich echter nauwelijks betrokken, zij werken louter omdat het moet. Dit zegt Nyenrode-docent Alex Klein. ‘Van een kwart kun je zelfs zeggen dat ze de boel passief saboteren. Bedrijven moeten daarom proberen de betrokkenheid te verhogen.’ Wat zegt dit over de relatie tussen werkgevers en werknemers en het succes van die bedrijven?

Heezen (2016) geeft aan dat er een relatie is tussen werkgeverschap, werknemerschap en organisatiesucces. Organisatiesucces wordt hierbij gedefinieerd als het bereiken van haar missie en het behalen van resultaat. Goed werkgeverschap stelt de medewerkers in staat de juiste inzet en het juiste gedrag te laten zien. Het biedt aan medewerkers de basiszekerheden en wordt in kaart gebracht door middel van tevredenheid. Goed werknemerschap zijn aspecten als bevlogenheid, betrokkenheid en veranderingsbereidheid. Bevlogen medewerkers

¹ <https://evencentraal.nl/ondernemers/ontwikkelen/crisis-op-komst-meteen-terugschakelen>

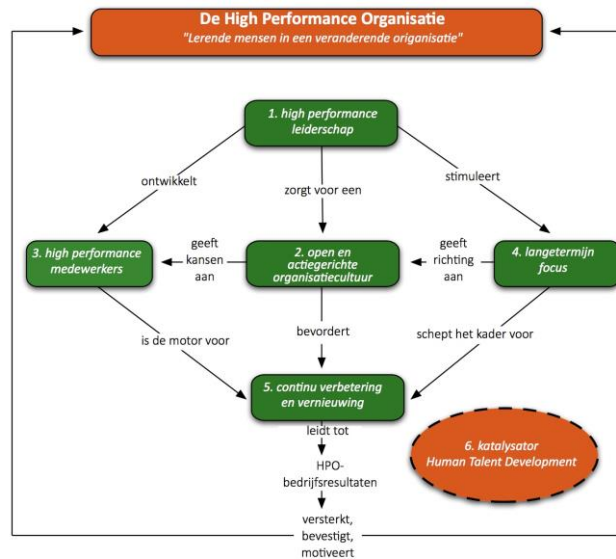
hebben hart voor hun werk (het 'I love my job'-effect) en betrokkenheid betekent hart hebben voor de organisatie (het 'I love my company'-effect). Het aspect organisatiecultuur komt hierbij niet expliciet aan de orde, maar wel de relatie tussen werknemer, werkgever en succes.

Volgens Frey (2006) zijn de grondbeginselen voor succesvolle organisaties een oplossingsgerichte cultuur: vorm van communicatie op basis van gelijkwaardigheid, cultuur die bereid is van fouten te leren, cultuur die met ruzies en conflicten weet om te gaan, cultuur van vragen en nieuwsgierigheid, cultuur van fantasie en creativiteit en cultuur waarin vertrouwen als het grootste goed wordt gezien. Cultuur wordt hier expliciet beschouwd als basis voor succesvolle oplossingen.

Velthuis (2012) heeft onderzoek gedaan naar bedrijven die minimaal 15 jaar succesvol (marktleider en een bovengemiddelde groei). Hun aanpak is 'Pervasive excellence' (allesomvattend uitblinken). Voorbeelden zijn Amazon, Apple, ArcelorMittal, ASML, Canon, Caterpillar, Cisco, Disney, eBay, Google, HP, Hon Hai, IKEA, McDonald's en Starbucks. De kern van succes is gebaseerd op hun oog op het spel (doel focus op de klant, lange termijn denken, continu verbeteren en winst secundair), inzicht in het speelveld (kennis van de klant, operatie en technologie), tweebenigheid (strategie gericht op onweerstaanbare prijs – waardeverhouding) en teamgeest (uitvoering gericht op perfectionisme en discipline, delegeren binnen strakke kaders, hechte teams en bevlogen leiders). Focus op de klant staat centraal met behulp van discipline en teamgeest als kenmerken van organisatiecultuur.

Volgens André de Waal² is een 'High Performance'-organisatie een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie. Vijf elementen zorgen voor High Performance: high performance leiderschap, open en actiegerichte organisatiecultuur, high performance medewerkers, lange termijn focus en continue verbetering en vernieuwing met als katalysator Human Talent Development (zie figuur 1).

² http://www.hpocenter.nl/hpo_ raamwerk



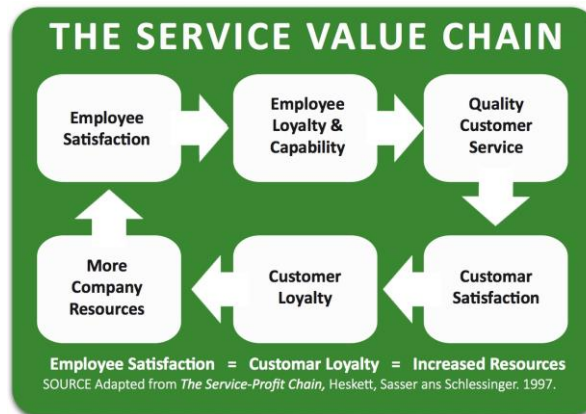
Figuur 1. High Performance Organisatie

Uit de diverse benaderingen blijkt dat organisatiecultuur impliciet of expliciet, direct of indirect de factor voor succesvolle organisaties vormt. Velthuis (2012) benadert dit vanuit de waardepropositie van de klant (outside – inside), terwijl anderen prestaties vooral toeschrijven aan succes van binnenuit (inside – outside).

1.2. Inside – outside en of outside - inside benadering

Volgens het Core Competence model (Resource Based View of the firm) van Hamel en Prahalad (1990) krijgen organisaties door middel van inzet van hun kerncompetenties goed en gemakkelijk toegang tot nieuwe markten en marktgroeimogelijkheden. Reden hiervoor is de al ter beschikking staande (gespecialiseerde) kennis, die moeilijk door andere organisaties te imiteren is. Deze inside – outside benadering staat haaks op de ‘Value-based theory of the firm’ (Slater, 1997), die erop wijst dat de omgeving bepalend is voor de marktgeoriënteerde cultuur en de klant georiënteerde processen binnen de organisatie. Ook Porter (1992) kijkt aan de hand van het vijf krachten model (competitive-forces model) naar de externe omgevingsfactoren (outside – inside benadering) met als doel het winstpotentieel van een markt of bedrijfstak te bepalen. In elke bedrijfstak wordt dit potentieel beïnvloed door vijf factoren: de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt en de interne concurrentie van spelers op de markt. Voor zover vanuit deze marketing benaderingen wordt gesproken over cultuur heeft dat betrekking op competenties, processen en klanten.

Heskett, Sasser en Schlesinger (1997) bekijken het succes van organisaties vanuit de positie van medewerkers en hebben waardevol onderzoek gedaan naar de 'Service Value Chain' (zie figuur 2). Dit onderzoek is gebaseerd op de relatie tussen de loyaliteit van medewerkers, die van klanten en het succes van organisaties. De loyaliteitsgedachte (loyalere medewerkers leiden tot loyalere klanten) is volgens hen bepalend voor het succes van de organisatie.



Figuur 2. Service Value Chain

Onderzoek door Reichheld en Sasser (1990) naar de werking van de 'Service Value Chain' wijst uit dat terugkerende klanten een groot deel van de resultaten van een onderneming bepalen. Uit dit onderzoek blijkt dat 5 procent verhoging van de loyaliteit van klanten 25 tot 85 procent winstgroei oplevert. Aspecten als tevredenheid en loyaliteit van medewerkers bepalen de winstgroei. In andere bewoordingen: tevredenheid en loyaliteit van medewerkers zijn cultuurbepalende elementen voor loyalere klanten en succesvollere organisaties.

1.3. *Tevredenheid, bevlogenheid en betrokkenheid*

Leidt tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van werknemers daadwerkelijk tot succesvollere organisaties zoals Reichheld en Sasser (1990) aantoonde? Hoe werkt dit in deze tijd? Als we kijken naar recent onderzoek van ADP (2016)³ dan blijkt uit 'The Workforce View' dat:

- 28% van de werknemers van plan is binnen drie jaar van baan te veranderen.
- 55% van de werknemers intergenerationele problemen ervaart.
- 65% zich betrokken voelt.
- 22% graag flexibele werkpatronen wil.
- 29% vindt dat er sprake is van evenwicht tussen werk en privéleven.

³ The Workforce View, ADP, 2015/2016

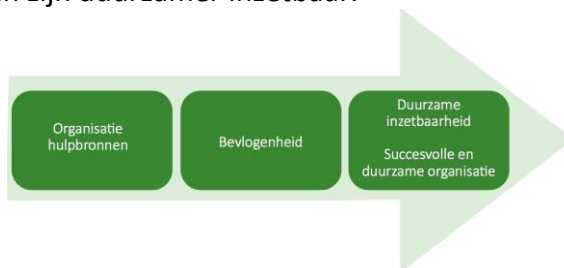
Dit komt overeen met onderzoek van Raet (2013)⁴, waarbij sprake is van diverse negatieve trends, zoals een dalende werknemerstevredenheid, minder loopbaanmogelijkheden in organisaties en een daling van de opleidingsbudgetten.

Kijken we vanuit het werkgeversperspectief dan benadrukken werkgevers vooral de relatie tussen betrokken werknemers en het nettoresultaat⁵. Een grote meerderheid van de werkgevers in West-Europa is positief over de impact van de betrokkenheid van werknemers op hun bedrijfsresultaat, die volgens hen een aantal belangrijke voordelen biedt. Gemiddeld is 93 procent van de respondenten van mening dat de betrokkenheid van werknemers van strategisch belang is voor hun bedrijf, en in Nederland is dit zelfs 98 procent. Dit wordt zelfs belangrijker geacht dan andere HR-functies, zoals strategische personeelsplanning, werving en selectie van talenten en het opleiden en vormen van leiders.

Voor werkgevers is duidelijk dat de tastbare voordelen van betrokken werknemers zijn terug te vinden in essentiële doelstellingen en de primaire processen van het bedrijf. Volgens de respondenten in dit onderzoek zijn de vijf meest positieve gevolgen van betrokken werknemers:

- Samenwerking tussen teams 65%.
- Operationele efficiency 62%.
- Betere bedrijfsprestaties / omzetgroei 61%.
- Betere klantenservice 60%.
- Meer creativiteit / innovatie 58%.

Zijn succesvolle organisatie ook vitaler en duurzamer? Vitale organisaties met bevlogen medewerkers zijn bewezen succesvoller, innovatiever en productiever (zie figuur 3)⁶. De klanttevredenheid en productiviteit scoort hoog en het ziekteverzuim is laag. De medewerkers zijn meer betrokken, doen met plezier en energie hun werk en zijn duurzamer inzetbaar.



Figuur 3. Succesvolle en duurzame organisatie

⁴ Beste Werkgevers Onderzoek, Raet, 2013

⁵ Oracle Simply Talent: een West-Europees perspectief, <https://www.oracle.com/nl/applications/human-capital-management/simplytalent/index.html>, De waarde van betrokken werknemers, Januari 2016

⁶ <http://www.buitenheklus.nl/filemanager/files/HRO>

En kunnen we loyaliteit van medewerkers dan vergelijken met aspecten als bevoegenheid en betrokkenheid. Bevoegenheid wordt gedefinieerd als ‘een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie’ (Schaufeli & Bakker, 2008):

- Vitaliteit is hierbij een kenmerk van bevoegenheid en verwijst naar het bruisen van energie, je fit en sterk voelen en lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan. Vitaliteit bestaat uit drie pijlers: sociale vitaliteit, mentale vitaliteit en lichamelijke vitaliteit.
- Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk.
- Absorptie verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om je er los van te maken.

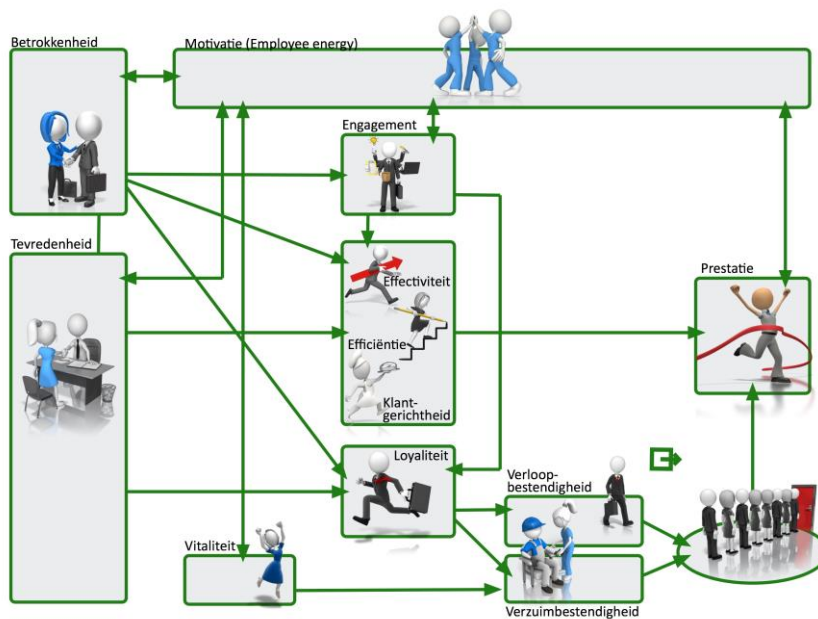
Door in te zetten op organisatiehulpbronnen en op basis hiervan de werksituatie te veranderen via organisatie brede interventies kan er structureel gewerkt worden aan de bevoegenheid van medewerkers en hun prestaties door bevoegen leiderschap (voorbeeldfunctie), sturing op resultaten en competenties (autonomie en verantwoordelijk maken voor resultaten) en het nieuwe (samen) werken (plaats- en tijdsafhankelijk werken, sturen op prestatie in plaats van presentie, meer regelvrijheid en dergelijke).

Heezen (2016) geeft aan wat de top 5 beïnvloeders van bevoegenheid en betrokkenheid zijn op organisaties (overzicht 1).

Bevoegenheid	Betrokkenheid
1. Ik voer mijn werk met passie uit	1. Mijn organisatie is een leuke organisatie
2. Ik haal voldoening uit mijn werk	2. Ik ben trots op mijn organisatie
3. Ik vind mijn werk uitdagend	3. Ik heb het gevoel dat het werk dat ik doe gewaardeerd wordt door mijn organisatie
4. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	4. De bedrijfscultuur van mijn organisatie spreekt mij aan
5. Mijn organisatie biedt mij een uitdagende werkomgeving	5. Ik heb vertrouwen in de directie van mijn organisatie

Overzicht 1. Top 5 invloed van bevoegenheid en betrokkenheid

Eerder onderzoek van Effectory laat zien dat specifieke HR-instrumenten bepalend lijken te zijn voor de manier waarop de medewerkers tegen de organisatie aankijken, zoals tevredenheid, betrokkenheid, motivatie, engagement, loyaliteit, effectiviteit, efficiëntie, klantgerichtheid, verzuimbestedigheid, verloopbestedigheid, prestaties en vitaliteit. Effectory is van mening dat de onderlinge verbanden, weergegeven in het door Sijtstra (2007) ontworpen Effectory Organisational X-ray® model (zie figuur 4), bepalend zijn voor de prestaties van organisaties.



Figuur 4. Effectory Organisational X-ray® model

De Effectory Organisational X-ray® is een HR-model gebaseerd op goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Het toont in één oogopslag hoe medewerkers in de organisatie staan (tevredenheid, betrokkenheid, motivatie, engagement, loyaliteit) en wat de gevolgen hiervan zijn (verloopbestendigheid, verzuimbestedigheid, effectiviteit, efficiëntie en klantgerichtheid). De verschillende variabelen beïnvloeden elkaar. Een lage score op het één, werkt door in het ander. Is er bijvoorbeeld een lage motivatie? Dan zal dit, als het structureel is, ook de betrokkenheid en uiteindelijk de prestaties negatief beïnvloeden. Is er een hoge score op tevredenheid? Dan is dit positief van invloed op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Zich betrokken voelen blijkt ook uit een onderzoek naar 'engagement' en het effect daarvan op organisatieprestaties.⁷ Betrokken medewerkers voelen zich emotioneel betrokken, zijn trots en voelen zich geïnteresseerd aan hun werk, hun collega's en hun organisatie. "These are the employees most likely to make positive contributions to their companies, whether by attracting and retaining new customers, driving innovation, or simply spreading their positivity to coworkers." aldus het GALLUP-rapport 'State of the Global Workplace'. Het rapport is gebaseerd op onderzoek onder werknemers in 142 landen. Nederland komt daarin minder positief naar voren: met een score van slechts 9 procent betrokken

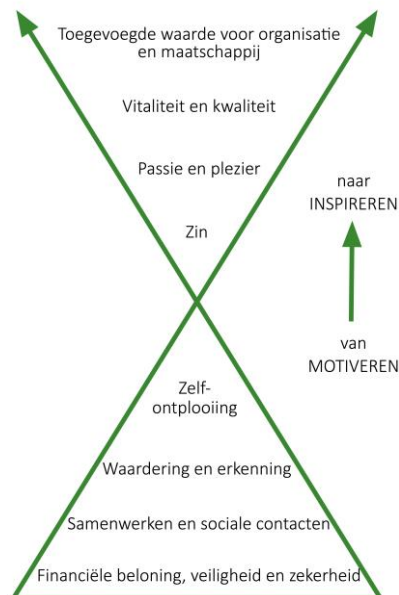
⁷ <http://www.gallup.com/businessjournal/165233/engaged-workplaces-engines-job-creation>

medewerkers scoren we het slechtst van de EU (Denemarken scoort het hoogst 21 procent en Duitsland bijvoorbeeld scoort 15 procent).

Engagement of passie zijn wellicht elementen van dezelfde orde. In het boek 'Passie als verdienmodel' komen medewerkers volgens Hart (2014) in beweging omdat ze gepassioneerd zijn. De winst hiervan is:

- Persoonlijk geluk, vitaliteit, energie en plezier (individu).
- Succes en winst (organisatie).
- Positieve bijdrage (maatschappij).

Mensen die met passie en plezier werken worden ook wel bevlogen genoemd. Bevlogenheid bestaat uit vitaliteit (energiek en sterk), toewijding (inzetbaarheid en enthousiasme) en concentratie (gaan er helemaal in op). Moeten kost energie, willen geeft energie (door het werk dat ze willen doen worden medewerkers blij en gelukkig). Motiveren is ontleend aan de behoeftehiërarchie van Maslow en Herzberg, die dit hebben vertaald naar extrinsieke (dissatisfiers) en intrinsieke factoren (satisfiers). Inspireren gaat verder dan motiveren en streeft naar zingeving, passie en plezier, vitaliteit en kwaliteit en toegevoegde waarde voor organisatie en maatschappij (zie figuur 5).



Figuur 5. Van motivatie naar inspiratie

De financiële consequenties van onvoldoende passie en plezier op het werk zijn volgens Rampersad (2008) enorm. Ongemotiveerde medewerkers omvat een van de grootste kostenposten binnen organisaties. Het hieraan toegeschreven verlies wordt voor Nederland geschat op minimaal 15 miljard euro per jaar. Dit heeft te maken met mentaal verzuim, stress en wantrouwen binnen de organisatie. Mentaal verzuim is aanwezig zijn op het werk maar niet innerlijk betrokken zijn vanwege een gebrek aan passie en zingeving en daardoor niet optimaal kunnen functioneren.

Enkele feiten op een rij, op basis van onderzoek in Nederland in 2004 – 2006:

- 60 tot 80% van alle ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte, maar met demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.
- Medewerkers geven aan dat 10 tot 15% van hun capaciteit onbenut blijft.
- De maatschappelijke kosten veroorzaakt door psychische problemen op het werk, worden op 4,7 miljard euro per jaar geschat.
- De kosten van ziekteverzuim door stress worden geraamd op 3 – 6 miljard euro.
- Slecht functionerende medewerkers kosten circa 7 miljard euro per jaar.
- Een manager besteedt gemiddeld 30% van zijn tijd aan het oplossen van conflicten (jaarlijks 60.000 - 100.000 mensen ziek vanwege een conflict).
- Twee derde van alle functioneringsproblemen is te wijten aan een verstoorde verhouding tussen werknemers (gemiddeld 10% van de loonkosten).

Daarentegen levert aandacht positieve resultaten op⁸. De ROI van bevoegen medewerkers levert 16 procent meer winst en 18 procent meer productiviteit op, 12 procent meer klantenbinding, 37 procent minder ziekteverzuim, 37 procent minder verloop, 49 procent minder bedrijfsongevallen en 60 procent minder kwaliteitsgebreken. Hoe zorg je voor positieve aandacht? Volgens Gallup⁹ zijn er '12 elements of great managing' (zie figuur 6).



Figuur 6. 12 elements of great managing

⁸ Meta-analyse Harter, Schmidt, Killham and Agrawal, 2009

⁹ <http://www.gallup.com/press/176450/elements-great-managing>

Gelukstheoriën¹⁰ gaan ervan uit dat geluk ontstaat wanneer we betekenis vinden in wat we doen, wanneer we goede relaties met de mensen om ons heen hebben en wanneer we voldoende uitgedaagd worden. Met die definitie van geluk is het ineens veel beter voor te stellen dat geluk op het werk gevonden kan worden. Gelukkige werknemers presteren beter, zijn minder ziek zijn, meer betrokken bij het bedrijf en functioneren beter.

Dit blijkt ook uit de Nederlandse Geluk en Werk Index.¹¹ Bij de geluksbeleving op het werk spelen vijf factoren een rol:

- Mensen helpen hun beste eigenschappen te benutten.
- Het creëren van voldoende uitdaging.
- Het gevoel hebben zinvol werk te doen.
- Het onderhouden van goede onderlinge relaties.
- Eerlijke behandeling.

Inmiddels staat onomstotelijk vast dat bedrijven die investeren in het geluk van hun medewerkers hier structureel de vruchten van plukken. De correlatie tussen gelukkige mensen en succes is tweemaal krachtiger dan tussen succesvolle mensen en geluk. Ze zijn minder vaak ziek, blijven langer bij een organisatie, zijn productiever en creatiever. Maar het is ook een feit dat slechts 40 procent van de werknemers “Happy at work” is.

Wanneer organisaties van binnenuit (inside – outside) zorgen voor elementen als tevredenheid, bevlogenheid, passie, vertrouwen, eerlijkheid, vitaliteit, uitdaging, betrokkenheid, engagement en geluk ontstaat er een flow naar buiten die zorg draagt voor loyalere klanten en succesvolle en vitale organisaties. Overigens is het dan vanzelfsprekend dat organisaties zich dan ook focussen op het continu verbeteren van de klantrelatie (outside – inside).

1.4. Best practices loyaliteitscirkel medewerker - klant

In zijn boek *Delivering Happiness* beschrijft Tony Hsieh (2011), CEO van Zappos, zijn cultuuraanpak om een zo divers en compleet mogelijk aanbod aan verkoop (online) van schoenen en maximale klanttevredenheid te genereren. Hij is ervan overtuigd dat klantservice het verschil maakt tussen succes en geen succes. Zappos gaat verder dan anderen in klantservice (gratis verzenden en retourneren, 365 dagen return policy, 24/7 callcenter, sneller leveren, maximale aandacht voor de consument). Om dat te realiseren heeft Zappos een unieke bedrijfscultuur (kernwaarden), die tot in de haarvaten van de organisatie zijn verweven.

¹⁰ <https://www.personeelslog.nl/2015/02/15/geluk-op-het-werk-als-hr-strategie>

¹¹ www.haws.nl

Kernwaarden Zappos:

- Deliver WOW through service
- 'Embrace and live change'
- Create Fun and a little weirdness
- Be adventurous, creative and open minded
- Pursue growth and learning
- Build open and honest relationships with communication
- Build a positive team and family spirit
- Do more with less
- Be passionate and determined
- Be humble

Hoe zorgt Zappos dat de cultuur werkt in de praktijk:

- De kernwaarden vormen de basis voor 'hire and fire'. Nieuwe medewerkers worden getest door de lijn.
- Alle nieuwe medewerkers, van hoog tot laag, krijgen eerst een gesprek op geschiktheid met de lijn, en daarna een gesprek met HR om te beoordelen of zij in de cultuur passen. In het proces is de kernwaarde 'be humble' voor veel kandidaten een struikelblok – Zappos wil mensen met gevoel voor collectieve waarden en geen mensen die voor eigen succes gaan.
- Alle nieuwe mensen krijgen vier weken 'cultuurtraining' (over customer focus, cultuur en gespreksvoering). Aan het eind van de vier weken krijgen zij twee duizend dollar aangeboden als zij vertrekken (om het commitment van de kandidaat te testen). Slechts 1 procent van de nieuwe mensen kiest voor de vertrekpremie.
- De kernwaarden zijn onderdeel van het arbeidscontract, en een criterium om afscheid te nemen van medewerkers.
- Iedereen wordt verwacht minstens een keer per dag een 'WOW' te doen, dus een klant of collega positief te verrassen.
- Risico's nemen (nieuwe dingen proberen) wordt gestimuleerd (beter: gevraagd) en experimenten die op niets uitlopen worden geaccepteerd.

Een tweede voorbeeld is de vliegmaatschappij South West Airlines, met name de wijze waarop zij door openheid en empathie klanten en medewerkers voor zich weten te winnen¹². South West Airlines is kernachtig samengevat in slechts enkele woorden: 'We are just doing things'. In haar boek *The South West Airlines*, beschrijft Gittel drie elementen die tezamen de kern vormen van het succes van South West Airlines (zie overzicht 2).

¹² Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way* (2005)

10 cruciale organisatieprincipes	<ul style="list-style-type: none"> • Geloofwaardig en empathisch leiderschap • Investeren in frontlinie-teamleiders • Selecteren en opleiden op rationele vaardigheden • Conflicten gebruiken om relaties te versterken • Overbruggen van de kloof tussen werk en privéleven • Silo's bij elkaar brengen via 'grens-overspanners' (tussen afdelingen / teams) • Vingerwijzen vermijden door alleen top-level prestaties te meten • Zeer flexibele functiebeschrijvingen • Samenwerken met vakbonden • Relaties bouwen met leveranciers
Creëren van de juiste omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Gedeelde doelen • Gedeelde kennis • Wederzijds respect
Zorgen dat relevante informatie altijd voor iedereen beschikbaar is	<ul style="list-style-type: none"> • Frequent en tijdig informeren • Mensen aanmoedigen om zich uit te spreken

Overzicht 2. Kern succes South West Airlines

Ook in Nederland geloven steeds meer bedrijven dat cultuurbepalende elementen als geluk, betrokken, bevlogen en dergelijke succesvol zijn voor hun organisatie. Lees de voorbeelden van ONVZ Zorgverzekeraar, de thuiszorgorganisatie Buurtzorg, Hutten en ZLM Verzekeringen.

Volgens ONVZ leidt een betrokken medewerker tot een tevreden klant.¹³ Een hoog cijfer voor klanttevredenheid (8,3) en een hoog cijfer voor medewerkersbetrokkenheid (8,1) verklaart het succes van ONVZ. Ze zetten vijf manieren in om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten: zorg voor een duidelijke visie (why, how, what), wees open en transparant (fair process leadership), zorg voor krachtig leiderschap, investeer in duurzame inzetbaarheid en deel successen met elkaar.

Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg¹⁴, heeft een platte organisatie, geeft geen geld uit aan marketing en stelt dat bescheidenheid het hoogste goed is. Buurtzorg werkt zonder managers. Er zijn alleen enkele regiocoaches en er is een geavanceerd IT-systeem. Zelfsturing geeft de manier aan waarop belanghebbenden

¹³ Interview PW / De Gids, september 2013 met Henk-Jan Maas, Manager HR bij ONVZ Zorgverzekeraar

¹⁴ Jos de Blok, Buurtzorg, MT, augustus 2012

(medewerkers en cliënten) inspraak hebben. Buurtzorg scoort een 9,1 op cliënttevredenheid en een 9,0 op medewerkerstevredenheid. Het concept van Buurtzorg is gericht op het benutten van het zelf organiserend vermogen van medewerkers. Vraag mensen hoe ze hun werk beter kunnen doen. Hoe meer verantwoordelijkheid je medewerkers geeft, hoe meer ze zich verantwoordelijk voelen en zelf dingen oppakken. Het gaat om vertrouwen en zien dat je met goede collega's werkt. Zelfsturing vraagt ook om meer bescheidenheid. Je moet in een team zoeken naar conventies.

Hutten is een Nederlandse cateraar. Huttens bedrijfsfilosofie is dat het bedrijf de beste, de leukste en de gelukkigste willen zijn. Het idee daarachter is tweeledig: Hutten gaat zo met haar medewerkers om en de medewerkers gaan zo met hun klanten om.

Ook ZLM¹⁵ onderschrijft de loyaliteitsgedachte: 'Zonder betrokken medewerkers geen tevreden klanten'. Vijf keer op rij werd ZLM-verzekeringen uit Goes verkozen tot beste schadeverzekeraar. Volgens ZLM is er een directe relatie tussen tevredenheid bij klanten en de betrokkenheid van medewerkers.

Waar we in dit hoofdstuk met name bij stil hebben gestaan is het creëren van een positieve cultuur, een allesomvattend uitblinken. Een direct verband is er gelegd tussen goed werknemerschap en goed werkgeverschap en de impact daarvan op succes. Waar het goede ontbreekt is er sprake van een enorme materiele en immateriële schade in organisaties. Waar er sprake is van een positieve cultuur is er directe relatie met bevlogen en betrokken medewerkers, een betere klantwaardering en spectaculaire resultaten. In dat soort organisaties, waarvan wij er in dit hoofdstuk enkele de revue hebben laten passeren, is er sprake van engagement, passie, positieve aandacht, geluk en 'happiness at work'. Organisatie die met recht kunnen spreken over 'high performance' in de brede zin des woords, zowel naar binnen als naar buiten kijken (inside – outside en outside – inside) en met hun langere termijnvisie voortdurende streven naar succes en duurzaamheid. Om te doorgronden wat we bedoelen met organisatiecultuur en prestaties, ontrafelen we beide begrippen in hoofdstuk twee.

¹⁵ http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2015/3/Zonder_betrokken_medewerkers_geen_tevreden_klanten