

# De bedrijfscultuur veranderen; de Starbucks-case

## Dramatiek en discipline als pijlers van uw organisatiecultuur

door: **Hans van der Loo**

Organisatiecultuur , Artikelen [ 10-04-2007 ]

- **Momenten die de essentie raken**
- **Cultuur als drama**
- **Het genereren van dramatische gebeurtenissen**
- **Het vastleggen van dramatische gebeurtenissen**
- **Cultuur als discipline**
- **Conclusie**

*Het ontwikkelen van een krachtige en effectieve cultuur behoeft zowel dramatiek als discipline. Ik licht dit toe aan de hand van de manier waarop Starbucks erin is geslaagd om niet alleen een authentieke, maar ook een vitale ondernemingscultuur te ontwikkelen.*

### Momenten die de essentie raken

Toen Howard Schultz in 1981 op handelsreis een bezoek bracht aan een klein koffiewinkeltje in Seattle, was hij als door de bliksem getroffen: 'Ik stapte naar binnen en zag iets dat op een tempel ter verering van koffie leek. Hier was een zaak waar men koffiebonen verkocht, terwijl de meeste mensen dachten dat koffie uit een kan kwam. De aanblik van de zaak, de geur van koffie, de passie die de eigenaars uitstraalden, de wens om klanten deelgenoot te maken van de deugden van de koffiecultuur – dit alles maakte een onuitwisbare indruk op mij. Het was alsof ik een heel nieuw continent had ontdekt'. (zie noot 1) Het zojuist beschreven moment zou beslissend zijn voor de ontwikkeling van een van 's-werelds meest succesvolle ondernemingen van de afgelopen periode: Starbucks. Zoals hij later zou vertellen, zag hij in één oogopslag het toekomstbeeld van een nieuwe koffiewereld voor zich, waar in een ontspannen sfeer kwaliteitskoffie werd geschonken. Uiteraard heeft het Schultz nog jaren gekost voordat alle stukjes van de Starbucks-puzzel op hun plaats vielen: pas in 1987 kon hij zich als eigenaar aan de realisatie van zijn droom wijden. Daartoe moest hij eerst het zittend personeel van het inmiddels tot een kleine koffieketen uitgegroeide Starbucks zien te overtuigen. Schultz zou dit later als één van de meest cruciale, maar ook moeilijkste momenten in zijn leven bestempelen. Hij zegt hierover: 'ik besloot volkomen eerlijk te zijn in mijn intenties en passies tegenover de medewerkers. Ik wist dat het cruciaal was dat niet alleen ik, maar het hele bedrijf zijn hart in de zaak zou stoppen'.

De zojuist beschreven momenten zijn typerend voor wat wij doorgaans aanduiden als processen van 'cultuurcreatie' en cultuurverandering'. Meestal zijn deze processen met een flinke dosis persoonlijke en collectieve dramatiek omgeven. In de praktijk van alledag wordt dit nogal eens vergeten. Nogal wat cultuurveranderingen vervallen dan in een simplistisch analytisch en projectmatig idioom. Zoals in een cartoon van Fokke & Sukke waar een manager aan zijn collega mededeelt dat de cultuuromslag op donderdag de 17e om half vier plaats zal vinden. De cartoon legt de vinger overigens nog op een ander euvel: de veronderstelling dat een cultuur met één druk op de knop te veranderen is. Men gaat dan voorbij aan het feit dat zo'n verandering een gedisciplineerde en langdurige inzet van velen behoeft. Hoe het wel moet, demonstreer ik aan de hand van het voorbeeld van Starbucks. (zie noot 2) Ik leg daarbij het accent op twee pijlers waarop de bedrijfscultuur rust: dramatiek en discipline.

### Cultuur als drama

Culturele dramatiek heeft te maken met het feit dat cultuur meer is dan wat mensen zichtbaar 'doen', maar ook betrekking heeft op de daaronder liggende en meestal verborgen lagen van wat mensen eigenlijk 'denken', en wat zij werkelijk 'zijn' (zie kader).

### De gelaagdheid van cultuur

Volgens de bekende cultuuronderzoeker E. Schein kent een cultuur minstens drie lagen, hier gemakshalve aangeduid als die van het 'doen', van het 'denken' en van het 'zijn'. (zie noot 3) De laag van het doen heeft betrekking op zichtbare en daardoor betrekkelijk makkelijk te observeren en te beïnvloeden cultuuruitingen: gedrag, kleding, taalgebruik, omgangsvormen, design, symboliek enzovoort. Daaronder ligt de meestal verborgen blijvende laag van wat mensen denken en willen. Dit is de laag van de 'informele codes', de 'ongeschreven regels' en de 'verborgen intenties'. De diepste cultuurlaag heeft betrekking op wat mensen 'zijn': het gaat hier om de diepste essentie, de fundamentele drijfveren en veronderstellingen. In de managementliteratuur wordt deze laag omschreven als 'kern', 'ziel', 'spiritueel kapitaal' of 'cultureel DNA'.

Dramatiek komt tot uiting wanneer cultuur ingrijpende consequenties voor het denken, doen en voelen van mensen krijgt. Deze consequenties vloeien voort uit het feit dat men de diepere lagen van cultuur heeft aangeboord. Zoals wij eerder zagen, was de impact van het koffiewinkeltje en de daaraan ten grondslag liggende bedrijfsfilosofie dermate groot, dat Howard Schultz zijn existentie op het spel zette. Intuïtief voelde hij aan dat hij zijn bestemming had gevonden en dat dit zijn 'ding' was. Schultz verkeerde hierdoor in een staat die in de literatuur wordt aangeduid als 'authentiek engagement': een betrokkenheid die voortkomt uit de fundamentele keuze om je echte drijfveren en passies te volgen. (zie noot 4) In zo'n toestand is het niet alleen duidelijk wat men echt wil, maar is het ook makkelijker om anderen te inspireren en mee te nemen. Dramatiek berust op authenticiteit. Authenticiteit inspireert en raakt mensen.

Nu zijn dramatische gebeurtenissen per definitie eenmalig. Het zijn als het ware vonken die het culturele vuur doen ontbranden. Maar hoe kan men zo'n vuur vervolgens brandend houden? Het antwoord dat Schultz en de zijnen hierop gaven is tweeledig. Enerzijds slaagden zij erin om voortdurend weer nieuwe dramatische gebeurtenissen te genereren. Anderzijds legden zij deze gebeurtenissen in verhaalvorm vast waardoor zij konden worden doorverteld en mettertijd onderdeel werden van het collectieve bewustzijn van de organisatie.

### **Het genereren van dramatische gebeurtenissen**

De ontwikkeling van Starbucks laat zich als een aaneenschakeling van dramatische interventies lezen, die steeds weer tot doel hebben om de authenticiteit van de cultuur te bevestigen en te versterken. De eerste interventie was het behoud van de naam. Voordat hij het bedrijf van de oorspronkelijke oprichters overnam, had Schultz onder de naam 'Il Giornale' een eigen, zeer succesvolle koffieketen uit de grond gestampt. Schultz besloot onder de naam 'Starbucks' verder te gaan. Daarmee gaf hij een belangrijk signaal aan het personeel, te weten dat hij zich volledig aan zijn nieuwe bedrijf verbond. Een tweede dramatische interventie was de invoering van een voor Amerikaanse begrippen unieke bedrijfsziektekostenverzekering. Ook creëerde Schultz een optieplan waaraan alle medewerkers (inclusief het tijdelijk personeel) konden deelnemen. Beide initiatieven waren ingegeven door een aantal door Schultz geformuleerde kernwaarden: respect, waardigheid en diversiteit. Met name de invoering van de bedrijfsziektekostenverzekering trok de aandacht van de nationale media. Volgens tegenstanders was dit zoiets als vloeken in de kerk: in het land waar de shareholders value regeert, werd het in de watten leggen van medewerkers als not done beschouwd. Schultz incasseerde de kritiek glimlachend: de aandacht van buiten verhoogde de dramatiek en bevestigde intern het beeld van een uniek bedrijf. Ook in de navolgende jaren zou de leiding zich van het middel van dramatische interventies blijven bedienen. Het stramien was daarbij steeds hetzelfde: op zich triviale gebeurtenissen werden stevast als morele dilemma's gepresenteerd, die de cultuur en het leiderschap van het bedrijf danig op de proef stelden (zie kader).

#### **Enkele voorbeelden van dramatische interventies bij Starbucks**

- Naar Italiaans recept werden de café latte en de latte macchiato vanouds met volle melk bereid. De vraag van klanten naar halfvolle melk hield de gemoederen binnen het bedrijf lange tijd bezig. Met name Schultz toonde zich lange tijd onwrikbaar in zijn standpunt: de koffievarianten werden bereid met volle melk, basta! Uiteindelijk bleek dit standpunt niet houdbaar. Uit respect voor de klant (zoals wij hierboven zagen, is 'respect' een kernwaarde) wordt tegenwoordig ook halfvolle melk geschonken. De discussie hield het bedrijf vele maanden in de greep: zij leidde ertoe dat alle medewerkers zich betrokken voelden bij de moeilijke

afweging tussen eigen kwaliteitseisen en het tegemoetkomen aan de wensen van de klant.

- 'Starbucks will never take a commercial decision (however financially attractive it might seem) if that decision risks undermining the Starbucks culture in any way' (Jaarverslag, 2000). Dat dit geen loze woorden zijn, werd gedemonstreerd toen Schultz in 2003 de topman van een grote nationale kabelmaatschappij ontving. Deze overhandigde hem een open cheque. Vul in wat je maar wenst', zei de kabelman. Schultz vroeg op zijn beurt wat de tegenprestatie was. 'Wij willen tv-schermen in de Starbucks filialen installeren, zodat wij gerichte programma's kunnen uitzenden'. Schultz wees het voorstel gedeceideerd af: televisie spoorde in zijn ogen niet met zijn filosofie van een café als eigentijdse relaxruimte. Ook deze beslissing werd nadien intern breed uitgemeten.

## Het vastleggen van dramatische gebeurtenissen

Om de authenticiteit van een cultuur te waarborgen, volstaat het niet om steeds nieuwe dramatische gebeurtenissen te creëren. Men moet daarnaast ook de herinnering aan oude gebeurtenissen levend houden. De meest effectieve manier om dit te doen, is door middel van het maken en vertellen van verhalen. (zie noot 5) Binnen Starbucks concentreert 'storytelling' zich rond twee activiteiten. In de eerste plaats geven de missie en de kernwaarden de kern van het bedrijfsverhaal zo helder mogelijk weer. Een speciale groep (de 'Mission Review Team') toetst niet alleen de missie aan de dagelijkse gang van zaken, maar fungeert ook als aanjager van morele discussies. Over de activiteiten van het team wordt intern uitvoerig gepubliceerd en gesproken. Daarnaast beschikken alle medewerkers over een klein, in het groene schort van de barista's passend boekje, waarin de concrete gedragsregels (de zogeheten 'Five Ways of Being') op heldere wijze zijn neergelegd. De tweede activiteit met betrekking tot 'storytelling' richt zich op p.r.-activiteiten die tot doel hebben om de bedrijfsgebeurtenissen in boekvorm neer te leggen: dat is goed voor de reputatie en bevordert intern de gevoelens van trots. (zie noot 1)

## Cultuur als discipline

De les die uit het voorgaande getrokken kan worden is deze: om een vitale cultuur te creëren, doet een organisatie er goed aan om zich van dramatische interventies te bedienen. (zie noot 6) Daarnaast is echter nog een heel andere kwaliteit noodzakelijk: discipline. Discipline verwijst hier overigens niet naar 'gehoorzaamheid' of 'tucht' ('kadaverdiscipline'), maar naar 'gezamenlijk leren', waardoor mensen in staat zijn om bekwaam, gericht en systematisch naar bepaalde doelen toe te werken. Culturele disciplinering bestaat uit een aantal basisvormen (zie kader).

### Basisvormen van culturele disciplinering

Culturele disciplinering kent vijf basisvormen die gemakshalve met de letter B beginnen:

1. **Betekenisgeving:** het begin van alle cultuur is betekenisgeving. Mensen vragen zich voortdurend af wat de betekenis van dingen is om hen heen. Veel van die betekenissen liggen betrekkelijk vast en worden tot vanzelfsprekendheden. Betekenisgeving impliceert, dat men zijn eigen vanzelfsprekendheden creëert.
2. **Bedoeling:** betekenisgeving is geen vrijblijvende activiteit. Zij dient om er vervolgens iets nuttigs mee te doen. Dit gebeurt door het verbinden van doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het stellen van en sturen op doelen is daarmee een door en door culturele activiteit.
3. **Beleving:** Een positieve beleving geeft mensen energie en brengt ze in beweging. Een negatieve beleving leidt tot lethargie of weerstand.
4. **Bekrachtiging:** cultuur is uiteraard óók gedrag. Gedragsdiscipline heeft onder meer te maken met het naleven van de missie en de kernwaarden, het tonen van voorbeeldgedrag, het aanspreken van mensen en vooral ook het realiseren van de doelen.
5. **Beoordeling:** een cultuur is nooit perfect. Er kan altijd wat verbeterd worden. Culturele vitaliteit berust voor een belangrijk deel op een scherpe beoordeling van resultaten.

Starbucks hanteert de volgende vormen van culturele disciplinering:

- De 'betekenisgeving' krijgt behalve door het eerder genoemde cultiveren van missie en kernwaarden gestalte door het feit dat Starbucks haar medewerkers uitgebreide trainingen geeft om de kennis over koffie en over het bedrijf te vergroten. Daarnaast heeft Starbucks een eigen 'stammentaal' ontwikkeld, die niet alleen doorspekt is met allerlei Italiaanse koffiebegrippen, maar die ook anderszins tot uitdrukking brengt waar het bedrijf voor staat (medewerkers worden bijvoorbeeld consequent als 'partners' aangeduid).
- Culturele disciplinerende door 'bedoeling' komt naar voren bij het strategieproces, waarin de strategische dialoog centraal staat. Op operationeel niveau is sprake van een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid. Binnen de afgesproken kaders, staat het iedere bedrijfsleider vrij om eigen doelen te stellen. Als klant merkt men dit doordat per regio, stad en zelfs wijk door de lokale managers andere accenten worden gelegd.
- Binnen het bedrijf speelt 'beleving' een belangrijke rol. Enerzijds houdt dit in dat bij de interne en externe communicatie grote zorgvuldigheid in acht wordt genomen. Er is een beperkt aantal communicatieregels geformuleerd, waaraan te allen tijde moet worden voldaan. Deze regels hebben onder meer betrekking op de authenticiteit van de boodschap, het respecteren van de intelligentie en het betrekken van medewerkers in de frontlinie. Anderzijds wordt een positieve beleving bevordert doordat voorafgaande aan alle beslissingen eerst een inschatting wordt gemaakt van de eventuele voor- en nadelen. Men doet dit door het invullen van een formulier waarop de implicaties in de vorm van krediet of debet moeten worden genoteerd. Deze exercitie heeft tot doel om de transparantie te bevorderen en om emoties en de energie in het bedrijf te sturen.
- Culturele disciplinerende door 'bekrachtiging' heeft onder meer te maken met het bevorderen van 'dienend leiderschap' (het bedrijf is al jarenlang bezig om haar leidinggevenden hierin te bekwalimen), met 'empowerment' (men spreekt in dit verband van een 'ja cultuur' waarin mensen worden aangemoedigd om eigen initiatieven te ontplooiën) en met het stimuleren van werken in teamverband (omdat men inziet dat sociale relaties de belangrijkste bron van positieve energie zijn). Vermeldenswaardig zijn ook de pogingen om de cultuur zo simpel mogelijk te houden. Een belangrijke stelregel bij het doorvoeren van vernieuwingen is dat eerst een bestaand en vergelijkbaar element moet verdwijnen ('unplug before you plug').
- Culturele disciplinerende door 'beoordeling' gebeurt aan de hand van continue feedback. Voortdurend wordt aan medewerkers, klanten en andere belanghebbenden gevraagd wat zij van het bedrijf vinden. Bij het beoordelen van de uitkomsten gelden twee belangrijke stelregels: a) de interpretatie en dialoog erover zijn belangrijker dan de feiten zelf en b) bij het bespreken van de resultaten gaat het om het hebben van oog voor de kleinste details.

## Conclusie

De vragen wat cultuur is, of men cultuur kan veranderen en wat men moet doen om een sterke cultuur te creëren houden de gemoederen niet alleen binnen bedrijven, maar ook in de literatuur en op congressen bezig. De vele artikelen en de heftige discussies op deze site (lees bijv. de casus "**Onze cultuur deugt niet ...**") vormen slechts een indicatie van het feit dat velen met het thema worstelen. In dit artikel heb ik aangetoond dat cultuur wel degelijk gecreëerd en veranderd kan worden. Tevens heb ik laten zien dat men daarvoor een aanpak behoeft die enerzijds het accent legt op dramatische interventies en anderzijds op het gedisciplineerd samenspel van uiteenlopende culturele basisvormen.

Een vraag die men zich in dit verband kan stellen, is in hoeverre het voorbeeld van Starbucks uniek is. Ik denk dat dit wel meevalt. De aard van de dramatiek en discipline zullen per bedrijf verschillen: per slot van rekening heeft niet ieder bedrijf een bevlogen en talentvol mens als Schultz in de gelederen. Dat het ook zonder zo'n persoonlijkheid kan, bewijzen Nederlandse bedrijven als Interpolis, Prénatal en Rabobank die er ieder op hun eigen wijze in zijn geslaagd om een sterke cultuur te bouwen.