



Personeel & Kernwaarden

Een effectieve verbinding creëren

Iris Broeren

Personeel & Kernwaarden

Een effectieve verbinding creëren

Iris Broeren
Aalsmeer, 6 mei 2015
Bedrijfskunde en agribusiness
Hippische bedrijfskunde
R. Altena

Voorwoord

Sinds de start van mijn opleiding is mijn interesse voor personeel binnen de organisatie gaan groeien. Ik geloof dat het personeel de organisatie maakt en definieert. Een bedrijf kan niet groeien zonder dat de medewerkers deze groei op hun schouders dragen. Ook de hechte verbinding die mensen soms met een bedrijf hebben, vind ik een interessant fenomeen.

Ik vind het ontzettend leuk om via mijn stage en het schrijven van het afstudeerwerkstuk, mijn kennis over het onderwerp te vergroten. Ik hoop dat ik organisaties kan inspireren om een andere manier van verbinding met hun personeel te creëren. Ik wil graag mijn afstudeerbegeleider, Dhr. Altena, bedanken voor zijn begeleiding en zijn aanstekelijke enthousiasme. Daarnaast wil ik de personeelsafdeling van Ranzijn Tuin & Dier bedanken voor de mogelijkheid om stage bij hun te lopen, de vele leermomenten en gezellige momenten.

Iris Broeren

Inhoud

Samenvatting	5
Summary	6
1. Inleiding	7
1.1. Onderzoekskader	7
1.2. Probleemstelling	8
1.3. Doel	8
1.4. Methode	9
1.5. Inhoud per hoofdstuk	9
2. Definities van begrippen	11
2.1. Kernwaarden.....	11
2.1.1. Het belang van kernwaarden.....	11
2.1.2. Kerncompetenties.....	12
2.1.3. Toekomstbeeld	13
2.2. Commitment.....	13
2.2.1. Wat is commitment?	13
2.2.2. Commitment, een voorwaarde voor het succesvol doorvoeren van kernwaarden?	14
2.3. Bedrijfscultuur	15
2.3.1. Hoe ontstaat cultuur?	15
2.3.2. Wat doet cultuur?	15
2.3.3. Wat is de connectie tussen cultuur en kernwaarden?	17
2.4. Bevindingen van dit hoofdstuk	17
3. Kernwaarden, van instroom tot uitstroom	18
3.1. Werving & selectie	18
3.1.1. Selectie van nieuw personeel	18
3.1.2. Introductie in het nieuwe bedrijf en de nieuwe werkomgeving	19
3.2. Presteren, beoordelen & belonen	21
3.2.1. Beoordelen.....	21
3.2.2. Belonen	22
3.3. Communicatie	23

3.4. Opleiden & ontwikkelen	24
3.5. Bevindingen van dit hoofdstuk	25
4. Realisatie	26
4.1. Voor de start van het verandertraject	26
4.1.1. Verandermanager	26
4.1.2. Veranderplan	27
4.1.3. Kosten	30
4.2. Communicatie & acceptatie in elke laag	30
4.2.1. Commitment creëren	30
4.2.2. Versterken van de cultuur met veranderinterventies	31
4.3. Uitvoering in alledaags beleid	33
4.3.1. Managementkader	33
4.3.2. Human Resource Management	35
4.4. Bevindingen van dit hoofdstuk	35
Discussie	36
Conclusie	37
Aanbevelingen aan Ranzijn Tuin & Dier	38
Bronnenlijst	39

Samenvatting

Kernwaarden en cultuur van een organisatie zijn nauw verbonden aan elkaar. Kernwaarden en personeel echter vaak niet. De implementatie van kernwaarden in het bedrijf met als doel het versterken van de verbinding tussen personeel en kernwaarden is een actueel onderwerp, en lijkt zich door te zetten in de toekomst. In dit onderzoek wordt een wetenschappelijke basis vergeleken met een aantal bedrijven die kernwaarden in de praktijk hebben gebracht. Het onderzoek biedt de organisatie een breed en algemeen beeld van de mogelijkheden en de moeilijkheden van het implementeren van kernwaarden en voorziet daarmee in een basiskennis over het onderwerp.

Op die manier zal een organisatie met dit onderzoek een plan op kunnen stellen om met de kernwaarden in de praktijk aan de slag te gaan. Kernwaarden kunnen al snel als een opgave gezien worden, regels waar je je aan moet houden. Er wordt vergeten dat kernwaarden ook richting kunnen geven, meer voldoening in het werk kunnen bieden, en een motivatie kunnen zijn. Ook mensen hebben onderliggende, persoonlijke kernwaarden. Als een organisatie zich zou richten op het in dienst nemen en houden van mensen die in hun persoonlijke kernwaarden al aansluiten op die van het bedrijf, wordt een grote eerste stap gezet naar het ontwikkelen van een sterke verbinding. Zo is het mogelijk om in allerlei momenten en taken die te maken hebben met het totale dienstverband van een personeelslid de kernwaarden meer door te laten dringen naar het personeelslid. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het creëren van commitment door voorbeeldgedrag te tonen.

Het realiseren van een verandering waardoor de kernwaarden in dit beleid wordt ingevoerd is een uitdaging. Er zal commitment gecreëerd moeten worden om de verandering te laten slagen. De organisatie kan een plan van aanpak opstellen die bij de organisatie en de kernwaarden past. Dit is van essentieel belang. Een plan moet een aantal onderdelen bevatten. Zo zal er een interventiemix opgesteld moeten worden en al er een aantal procedures en beleid bekeken moeten worden. De afdeling personeelszaken of HR zal in het doorvoeren van de kernwaarden een belangrijke rol kunnen spelen.

Summary

There is a big connection between corporate values and corporate culture. The connection between employees and corporate values is fairly poor in most companies. Implementing corporate values in the company to increase the connection between employees and corporate values seems to be an ongoing relevant discussion, and is a trend that will keep growing in the future. In this research, a scientific base is compared to reality; businesses that have been implementing their values successfully. Therefore, a company could use this research to write a good plan for the implementation.

Corporate values are easily seen as a rules that must be held on to, or a task no one really wants to do. It's easy to forget that values could also give direction. They can inspire and make work more fulfilling. Values have the power to motivate people who are connected to them. Everyone has personal core values which determine a lot of the personality. Having employees with matching values with the corporate values, is an important step towards a greater connection. The role of a manager is also of great influence. A manager should be a role model, which is why a large part of the implementation should be focused on the managers.

Realizing a change in policies is a challenge. Commitment needs to be created to be successful. It is strategically important to write a plan that fits the company's values. In this plan, there should be looked at policies that should be changed and interventions that will be used to keep moving forward. (financial) Possibilities that the company has, should form the fundament of the plan. The HR department could be a responsible part of the implementation.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijke aspecten van het onderzoek verklaard.

1.1. Onderzoekskader

In het afstudeerwerkstuk worden verschillende onderdelen uiteengezet van het verbinden van personeel en kernwaarden, met als doel het kunnen verbeteren van deze verbinding. Het onderzoek zal in de aanbevelingen een aantal aanbevelingen geven voor bedrijven die graag de verbinding willen verbeteren. Het werkstuk moet daarom gezien worden als een 'primaire' onderzoek. Na dit onderzoek kan een bedrijf afwegen of het deze verandering wel echt wilt doorvoeren, op basis van de gegeven voor- en nadelen, en na overweging van de aspecten die er veranderd zouden moeten worden.

Eerst word er een literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen kernwaarden, commitment en bedrijfscultuur. Er wordt onderzocht wat hun betekenis is en hoe deze waarden in verbinding staan tot elkaar. Dan word er aan de hand van de verschillende onderdelen van het dienstverband gekeken naar de mogelijkheden. Hierin wordt gekeken of er in dit onderdeel mogelijkheid bestaat tot het toevoegen van kernwaarden in een grotere mate, en of dit in theorie de kennis ervan zou vergroten. Er wordt ook gekeken naar de mogelijkheden en moeilijkheden van de realisatie van verandering. Hierbinnen wordt gekeken naar een aantal algemene onderwerpen, zoals het managen van een cultuurverandering, en of er een of meerdere mogelijkheden bestaan voor het meten van verandering

Daarnaast wordt er gekeken naar een totaal van drie bedrijven in de praktijk. Hierbij wordt onder andere gelet op de technieken die al toegepast worden en het effect ervan in de praktijk. Het verwerven van informatie over deze bedrijven kan via het houden van een interview en/of door het bestuderen van al bestaande interviews. Door deze praktijkcases toe te voegen aan het onderzoek, zal de verbinding tussen literatuur en praktijk tot stand komen. Waar de cases aansluiten op het literatuuronderzoek, zal dit vergeleken worden met elkaar om tot meer complete hoofdstukken en uiteindelijk tot een betere beantwoording van de hoofdvraag te komen.

Het werkstuk is een vooronderzoek naar geschreven literatuur en bedrijven die een dergelijke verbintenis tot stand hebben gebracht of verbeterd hebben. Het dient als een inspiratievol, maar ook eerlijk verslag waarin voor- en nadelen gegeven worden. Als een bedrijf er na het afwegen van de voor- en nadelen besluit om dit project door te gaan zetten, zal er een specifiek, intern onderzoek moeten worden gedaan naar de mogelijkheden van dat bedrijf. Daarin zal ook gekeken worden naar het mogelijke budget en wat er daarbinnen gedaan kan worden. Met een budget wordt er in dit onderzoek geen rekening gehouden, omdat op die manier een groter scala aan middelen besproken kan worden.

Er wordt in het onderzoek uitgegaan van middelgrote tot grote bedrijven. Mogelijkheden en opties voor kleinere bedrijven worden buiten beschouwing gelaten, omdat voor deze bedrijven naar alle waarschijnlijkheid andere aanbevelingen zullen ontstaan. Hier wordt in afgebakend om een duidelijkere conclusie en aanbevelingen te kunnen realiseren voor de doelgroep. Ten slotte zal er in het onderzoek gedeeltelijk gekeken worden naar de psychologie die er mee samenhangt, maar dit zal slechts een klein onderdeel vormen van het onderzoek.

1.2. Probleemstelling

Er is onvoldoende kennis voor de doelgroep om de verbintenis tussen personeel en kernwaarden naar een optimaal niveau te brengen. Daarom is het belangrijk dat er onderzoek naar gedaan wordt. Er zijn op internet allerlei artikelen en meningen te vinden van mensen die zeggen hoe je als bedrijf een grotere implementatie van de kernwaarden binnen een organisatie moet realiseren. Deze meningen zijn echter niet gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Er moet een onderzoek gedaan worden die de wetenschappelijke literatuur onderzoekt binnen deze onderwerpen en deze gaat vergelijken met praktijksituaties. Zo wordt er een naslagwerk gerealiseerd waarin alle relevante aspecten uiteen gezet worden en waarin de voor-en nadelen worden besproken.

De hoofdvraag ontstaat direct vanuit het probleem en is een vraag die de rode draad zal gaan vormen binnen het onderzoek en werkstuk.

Wat kan het management van een organisatie doen om de verbinding tussen personeel en kernwaarden te vergroten?

De volgende vragen moeten beantwoord worden om een volledig beeld te kunnen scheppen van het probleem en de mogelijke oplossingen.

- * Wat zijn kernwaarden, commitment en bedrijfscultuur en wat hebben deze binnen de literatuur met elkaar te maken?
- * In welke onderdelen van het in dienst treden en het totale dienstverband kunnen kernwaarden gebruikt worden om de verbinding te creëren/stimuleren?
- * Welke ervaringen hebben verschillende bedrijven met het verbinden van kernwaarden en personeel in de praktijk?
- * Welke handelingen zijn van belang bij het invoeren van nieuwe ideeën en hoe kan verbetering gemeten worden?

1.3. Doel

Het eindproduct van het onderzoek zal een werkstuk zijn waarin de deelvragen en uiteindelijk ook de hoofdvraag beantwoord is. Het is een verslag waarin zoveel mogelijk de verbinding tussen praktijkcases en wetenschappelijk onderzoek wordt gelegd. Zo wordt er naast de conclusie een aantal aanbevelingen gegeven, waar een bedrijf actief mee kan gaan werken. Het werkstuk vormt zo een realistisch beeld over het verbinden van personeel en kernwaarden, door zowel voor als nadelen te benoemen en deze wetenschappelijk te onderbouwen.

De doelgroep kan het afstudeerwerkstuk opvragen via de mediatheek van het CAH Vilentum. Daarnaast zullen bedrijven die hebben meegewerkt aan het onderzoek en ook tot de doelgroep behoren, direct een exemplaar ontvangen.

1.4. Methode

Ten eerste zal er een literatuuronderzoek worden gedaan naar de verschillende betekenissen van een aantal belangrijke begrippen, om hier meer duidelijkheid over te vinden en om te kunnen zien hoe deze begrippen in verbinding staan tot elkaar en in hoeverre ze van belang zullen zijn voor de rest van het onderzoek. Vervolgens zal de opgedane kennis gebruikt worden om de verschillende onderdelen van het dienstverband te onderzoeken. Er wordt hier gekeken naar wat veel gebruikte theorieën en methoden zijn, en of kernwaarden hier in toegepast zouden kunnen worden. Dit onderdeel zal uiteindelijk een belangrijk onderdeel van de conclusie vormen.

Ten tweede zal er gekeken worden naar de mogelijkheden bij de realisatie van het integratieproces. Dit onderdeel is belangrijk, omdat er wordt gekeken naar praktische zaken voor de opzet en uitvoering van het project. Belangrijke management vragen worden hier bekeken, zoals wie er verantwoording zou moeten dragen en hoe snel je veranderprocessen in kan voeren.

Ten slotte zal het praktijkonderzoek ook een belangrijk onderdeel vormen, waarin het duidelijk wordt wat in de praktijk zoal wordt gedaan om personeel en kernwaarden te verbinden, en of dit bepaalde problemen of oplossingen brengt waar andere bedrijven van zouden kunnen leren. Na het literatuuronderzoek zullen er verschillende interviews worden gehouden met bedrijven. De uitkomsten van dit onderzoek zullen gebruikt worden om de hoofdstukken te verrijken, en om de theoretische conclusies en schema's naast de praktijk te kunnen leggen ter vergelijking. Op basis daarvan kan uiteindelijk een zo volledig mogelijke conclusie en aanbeveling worden gegeven.

1.5. Inhoud per hoofdstuk

Hoofdstuk 2: Definities van begrippen

In hoofdstuk 2 wordt er ingegaan op de begrippen kernwaarden, commitment en bedrijfscultuur. Er wordt aan de hand van wetenschappelijke artikelen en andere bronnen, antwoord gegeven op de vragen: wat is de definitie van het begrip? Wat houdt het begrip in en wat zijn veelgebruikte theorieën en modellen van dit begrip? Hoe staat dit begrip in verhouding tot de kernwaarden van een bedrijf en tot de andere begrippen?

In dit hoofdstuk wordt een brede theoretische basis gelegd voor de rest van het onderzoek. Dat is van groot belang, want de begrippen die gebruikt worden, hebben wellicht een belangrijk verband met elkaar, of juist belangrijke verschillen. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gezocht op de volgende deelvraag:

- Wat zijn kernwaarden, commitment en bedrijfscultuur en wat hebben deze met elkaar te maken?

Hoofdstuk 3: Van instroom tot uitstroom, wat is er mogelijk?

In hoofdstuk 3 wordt er gekeken naar de verschillende onderdelen van de loopbaan van een werknemer. Hier wordt gekeken naar de mogelijkheden binnen dit onderdeel om zo te kunnen zien waar een bedrijf kernwaarden toe kan passen en op welke manier dat zou kunnen. In dit hoofdstuk is ook de toevoeging van praktijk cases van belang voor het volledig maken van het hoofdstuk. Er wordt in dit hoofdstuk gezocht naar een antwoord op de volgende deelvragen:

- In welke onderdelen van het in dienst treden en het totale dienstverband kunnen kernwaarden gebruikt worden om de verbinding te creëren/stimuleren?

- Welke ervaringen hebben verschillende bedrijven met het verbinden van kernwaarden en personeel in de praktijk? (ervaringen die direct verband houden met deze onderdelen worden in dit hoofdstuk ook beschreven)

Hoofdstuk 4: Realisatie

In hoofdstuk 4 word er met name gekeken naar de realisatie van een verandertraject waarin de verbinding tussen kernwaarden en personeel verbeterd word. Wat komt daar bij kijken? Er word binnen de praktijkcases ook gekeken word naar moeilijkheden van een traject. Bij de realisatie van een verandertraject komen vaak meer vragen naar voren die in de eerdere theorie nog niet zijn beantwoord. Dit betreft voornamelijk praktische vragen als; wie moet er verantwoordelijk zijn? Waar moeten we beginnen en hoe? Hoe kunnen we meten of er daadwerkelijk een grotere verbinding wordt gecreëerd? In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Welke ervaringen hebben verschillende bedrijven met het verbinden van kernwaarden en personeel in de praktijk?
- Welke handelingen zijn van belang bij het invoeren van nieuwe ideeën en hoe kan verandering gemeten worden?

2. Definities van begrippen

In dit hoofdstuk worden verschillende begrippen, hun belang en het onderling verband onderzocht.

2.1. Kernwaarden

Bij het oprichten van een organisatie word vaak nagedacht over een visie en missie, dit is van belang voor het schrijven van een duidelijk bedrijfsplan. Vaak worden de normen en waarden van de oprichters van het bedrijf gebruikt als basis voor de missie, visie en kernwaarden van het bedrijf. De missie en visie geven het bedrijf een richting en een doel. Het is een filosofie waar het bedrijf naar leeft, ook als het bedrijf groeit of ouder word, en de directie is niet meer in handen van de oprichters. De missie en visie worden soms uitgebreid of juist ingekort, maar de basis blijft bijna altijd hetzelfde. (Manohar & Pandit, 2013)

De definitie van kernwaarden is volgens Manohar en Pandit (2013) *“De leidende principes die de normen, attitude en overtuigingen definiëren van de mensen die voor het bedrijf werken... Ze vormen een belangrijke stap in het creëren van de bedrijfscultuur.”* In deze definitie komt duidelijk naar voren dat kernwaarden en personeel een belangrijke band vormen. Personeel hoort volgens deze definitie de belichaming te zijn van de kernwaarden van een bedrijf.

In de praktijk word dit niet altijd gerealiseerd. Kernwaarden blijven voor veel werknemers vage omschrijvingen die ze wel eens hebben gehoord bij de introductie. Volgens Jaffe en Scott (2001), maken te veel bedrijven kernwaarden *“voor op de muur, in plaats van dat ze het gedrag veranderen”*.

Kernwaarden worden soms gezien als dingen die moeten, hoe een persoon zich wel en niet moet gedragen. Maar waarden kunnen ook energie geven, motiverend werken en inspirerend zijn. Iedereen heeft persoonlijke waarden die elke dag worden nageleefd. Waarden vormen een bron van kracht voor een individu, ze zijn zeer emotioneel geladen, moeilijk te veranderen en vaak onbewust. Als iedereen dezelfde waarden zou hebben, zou iedereen goed samen kunnen werken. Maar dat is niet zo. Elk team is een samenstelling van waarden en geloofsovertuigingen, en het is belangrijk om de realisatie te hebben dat de verschillen in deze waarden invloed hebben op beslissingen en op de prioriteit van taken.

2.1.1. Het belang van kernwaarden

Marketeers hebben al een tijdje door hoe belangrijk de rol is die personeel speelt binnen het bedrijf (Bell, Mengüç, & Widing, 2009). De kernwaarden vormen samen de merkidentiteit van de organisatie. Deze groep kernwaarden maakt de organisatie onderscheidend van andere, en is daarom van belang bij bijvoorbeeld reclame-uitingen van de organisatie. Naast marketing is het toepassen van kernwaarden in de gehele organisatie van belang. Dit verhoogt de geloofwaardigheid van de organisatie tegenover de klant, aangezien de boodschap richting de klant op elk niveau hetzelfde is. Het verkopend personeel in de detailhandel zijn vaak de eerste personen die contact hebben met de klant namens de organisatie (Bell, Mengüç, & Widing, 2009). De klant wordt in het ideaalbeeld door het verkopend personeel hetzelfde behandeld als de reclame uitingen ze doen geloven. (Tjosvold, 1998)

Het hebben van kernwaarden levert ook intern voordelen voor de organisatie op. Uit onderzoek van Osborne (1991) en Barret (2006) bleek dat de meeste succesvolle en lang bestaande bedrijven, hun kernwaarden ook daadwerkelijk gebruiken bij het maken van keuzes voor het bedrijf. Het hebben en doorvoeren van

kernwaarden heeft met name veel invloed op het personeel. Kernwaarden kunnen personeel bijvoorbeeld houvast geven, als er een onverwachte situatie ontstaat. Watrous, Huffman, en Pritchard (2006) benoemen de mogelijkheid dat personeel dat zich kan identificeren met de waarden van het bedrijf, ook minder snel ontslag neemt.

Het gevoel van identificatie met de organisatie komt voort uit shared values, gedeelde waarden. Het hebben van waarden die corresponderen met die van het bedrijf is van belang bij veel onderwerpen binnen het dienstverband. Zo is personeel met hoge shared values meer tevreden met zijn werk dan personeel met lage gedeelde waarden. Ze hebben daarnaast meer vertrouwen in de organisatie. Zo zullen ze bij verandering van de omzet eerder afwachten om te zien welke effecten dit zal hebben op het bedrijf, terwijl ander personeel eerder ontslag zal nemen of een mindere prestatie zal leveren. Volgens het onderzoek van Slocombe en Dougherty (1998), zal een groter geloof in de doelen van het bedrijf onder het personeel ook zorgen voor andere voordelen, zoals het extra-role gedrag. Dat houdt in dat personeel buiten hun taak werkzaamheden verrichten voor de organisatie.

Het delen van waarden is echter een lastig onderwerp. Ook al is gebleken dat personeel al uit zichzelf voornamelijk organisaties zoeken waar ze zichzelf bij vinden passen, de verbinding tussen de persoonlijke en bedrijfswaarden is dan nog niet gelegd. De waarden van een individu zou je kunnen onderverdelen in twee soorten: de persoonlijke waarden en de kernwaarden. De kernwaarden zijn hierbij de dieper liggende waarden die zijn ontstaan tijdens de opvoeding. Het zorgt voor de manier waarop je de wereld ziet en hoe je reageert op gebeurtenissen. De persoonlijke waarden zijn de waarden die zijn ontstaan door levenslessen. Deze kunnen dus ook veranderen door nieuwe gebeurtenissen, de kernwaarden van een persoon blijven vaak hetzelfde. (Stevenson, 2013)

In een interview met *Harvard Business Review*, zei Robert Haas, CEO van Levi Strauss, het volgende: “De kernwaarden van een bedrijf-waar het voor staat, waar mensen in geloven-zijn cruciaal voor haar competitieve succes. Waarden drijven de onderneming.” (Jaffe & Scott, 2001) Net als Haas, lijken veel succesvolle bedrijven volop bezig te zijn met het implementeren van kernwaarden binnen de hele onderneming.

Florence Gezondheid en Zorg, een concern met onder andere verzorgings- en verpleeghuizen, streeft naar resultaatgerichte zorg. In 2011 hebben zij hun kernwaarden een nieuwe definitie gegeven en ze zijn sindsdien bezig met het doorvoeren van deze waarden in de praktijk. Voor Florence zijn kernwaarden basisbeginselen van de organisatie waar het personeel in moet geloven. (Nientied & van Leeuwen, 2013)

2.1.2. Kerncompetenties

Naast kernwaarden wordt ook het begrip kerncompetentie regelmatig gebruikt. Een competentie is een vaardigheid, en ook in dit begrip duidt het op vaardigheden en bekwaamheden die een bedrijf te bieden heeft, in combinatie met de technologieën waar zij over beschikken. Een kerncompetentie is dus een vaardigheid die het bedrijf in huis heeft en kan bieden aan de klant.

Een kerncompetentie verschilt van een kernwaarde, omdat kerncompetenties verworven en verbeterd kunnen worden. Dit is mogelijk als het bedrijf meer kennis in huis haalt, of nieuwe technologieën leert te gebruiken. Het geeft de organisatie een aanzienlijk voordeel ten opzichte van concurrentie. (Ruijters & Simons, 2012)

Het verband tussen kernwaarden en kerncompetenties is het fundament dat zij samen vormen voor de organisatie. Ook kerncompetenties laten zich niet zomaar veranderen. Ze vormen een belangrijk deel van de complete organisatie en van de missie en visie van het bedrijf. Ter illustratie kan er gekeken worden naar de Philips, een grote organisatie die onder andere tv's, lampen en medische apparatuur produceert. Zij hebben op de website zowel hun kerncompetenties als hun kernwaarden gezet.

“Missie: Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.

Visie: Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.”

Kerncompetenties:	Uitgangspunten: (kernwaarden)
Herkennen van kansen en trends	Wil om te winnen
Technologieonderzoek	Het heft in handen nemen
Toepassingsonderzoek	Samen uitstekend presteren
Belevingsonderzoek	
Ontwikkeling van nieuwe activiteiten	

(Philips, z.d.)

Zoals in bovenstaand overzicht te zien is, heeft Philips een pakket van kernwaarden en kerncompetenties die op elkaar, en op de missie en visie van het bedrijf aansluiten. Daarmee is een eerste stap gezet naar een sterke cultuur en een sterk bedrijfsimago.

2.1.3. Toekomstbeeld

De implementatie van kernwaarden is een trend in strategisch ondernemerschap, op internationaal niveau. 53% van de leidinggevendenden in Amerika geeft aan dat ontwikkeling van werkplek van essentieel belang is voor de organisatie, maar weten niet hoe ze dit aan kunnen pakken. (Galer, 2014) Dat cultuurontwikkeling en vernieuwing van werkvormen en nieuwe manieren van leidinggeven langzaam in bedrijven doordringen, blijkt uit verschillende toekomstvoorspellingen. (Beer, 2015; Giang, 2015; Galer, 2014)

2.2. Commitment

2.2.1. Wat is commitment?

Commitment is een woord dat in veel managementboeken en artikelen wordt gebruikt. Vertaald naar het Nederlands, betekent het betrokkenheid of loyaliteit. Maar commitment is meer dan loyaliteit, het is *“de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig,*

niet vrijblijvend." (Vergouw, 2013) Vandaar ook dat dit begrip niet wordt vertaald, maar letterlijk wordt overgenomen binnen Nederlandse teksten.

Een andere, veelgebruikte definitie van commitment is die van Porter, Streers, Mowday & Boulian uit 1974 (Slocombe & Dougherty, 1998). Deze definitie wordt voornamelijk gebruikt in wetenschappelijke onderzoeken en luidt als volgt: *"De kracht van de identificatie van een individu met de betrokkenheid binnen een specifieke organisatie."* Volgens het onderzoek bestaat deze definitie uit drie delen: de acceptatie van organisatie doelen, de behoefte om deel uit te maken van het bedrijf, en de bereidheid om een aanzienlijk aandeel te leveren ten behoeve van de organisatie.

Medewerkers die meer tevreden zijn met hun werk, ontwikkelen een sterker gevoel van commitment naar de organisatie toe. Ook mensen die vinden dat ze een bepaalde roeping hebben, kennen vaak een grote mate van commitment. (Vergouw, 2013) Theoretisch gezien, zou commitment een duidelijk verband moeten hebben met de prestaties van het personeel. Volgens Slocombe en Dougherty (1998), is er in eerder onderzoek slechts een licht aantoonbaar verband gevonden. Zij deden opnieuw onderzoek naar de onderdelen van de definitie van Porter, Steers, Mowday en Boulian. Hun onderzoek bevestigt dat het van belang is dat het personeel in de organisatiedoelen gelooft en deze accepteert. Uit het onderzoek van Slocombe en Dougherty, blijkt dat dat zwakke verband te verklaren is doordat het component behoefte om deel uit te maken van het bedrijf, er eigenlijk niet bij hoort. In plaats van dit component zou er beter kunnen staan: de aantrekkingskracht van de voordelen die een goede presteerder ontvangt. Dit component blijkt een belangrijker onderdeel te zijn van commitment.

Daarnaast is een belangrijk onderdeel van de eerst genoemde definitie dat commitment vrijwillig is, maar niet vrijblijvend. Vergouw (2013) benoemt hiermee dat commitment confronterend kan zijn. Dat ideeën als 'afpraak=afpraak' en 'spreek elkaar aan op resultaten' moeilijke onderwerpen blijven in veel organisaties, komt volgens hem door de wederkerigheid van commitment. Als je iemand aanspreekt op zijn resultaten, moet hij dat ook bij jou kunnen doen, en Vergouw denkt dat veel managers dat lastig vinden.

2.2.2. Commitment, een voorwaarde voor het succesvol doorvoeren van kernwaarden?

Er lijkt een duidelijk verband te zijn tussen kernwaarden en commitment. Om commitment te creëren, is een affectie met de kernwaarden van het bedrijf van belang. Om een grotere verbinding met de kernwaarden te realiseren, is commitment een voorwaarde. – canon van het leren, pag. 320, en dus is het creëren van commitment onlosmakelijk verbonden met het versterken van de band tussen personeel en kernwaarden.

Ook is het van groot belang dat er een duidelijke missie en doelstellingen zijn. Vergouw (2013) noemt dat het Amerikaanse onderzoeksbureau Watson Wyatt hier onderzoek naar gedaan heeft. Daar is uitgekomen dat bedrijven 29% meer winst maakten als de medewerkers de missie en doelstellingen begrepen. Vergouw benoemd hoe dat mogelijk is aan de hand van een bekend sprookje, Alice in wonderland van Lewis Carrol.

"Cheshire Kat, vroeg Alice, wil jij mij alsjeblieft vertellen welke kant ik op moet vanaf hier?"

Dat ligt er voornamelijk aan waar jij naartoe wil, zei de Kat.

Dat kan mij niets schelen, zei Alice.

Dan doet het er niet toe welke kant je opgaat, zei de Kat." (Vergouw, 2013)

Werknemers met commitment zijn in allerlei opzichten erg aantrekkelijk voor het bedrijf. Het realiseren van commitment bij personeel is echter erg lastig, en een van de grote leiderschapsuitdagingen. (Vergouw, 2013) Het hebben van shared values kan wel leiden tot commitment. Zoals in 2.1. al duidelijk werd, heeft personeel met veel gedeelde waarden met het bedrijf ook meer commitment voor het bedrijf. (Watrous, Huffman, & Pritchard, 2006)

2.3. Bedrijfscultuur

Cultuur is een gecompliceerd begrip, en kent vele beschrijvingen. Het opbouwen van een sterke bedrijfscultuur is van belang voor de organisatie, omdat dit wordt gezien als een sleutelrol bij het bouwen aan een competitief en innovatief bedrijf (Tjosvold, 1998).

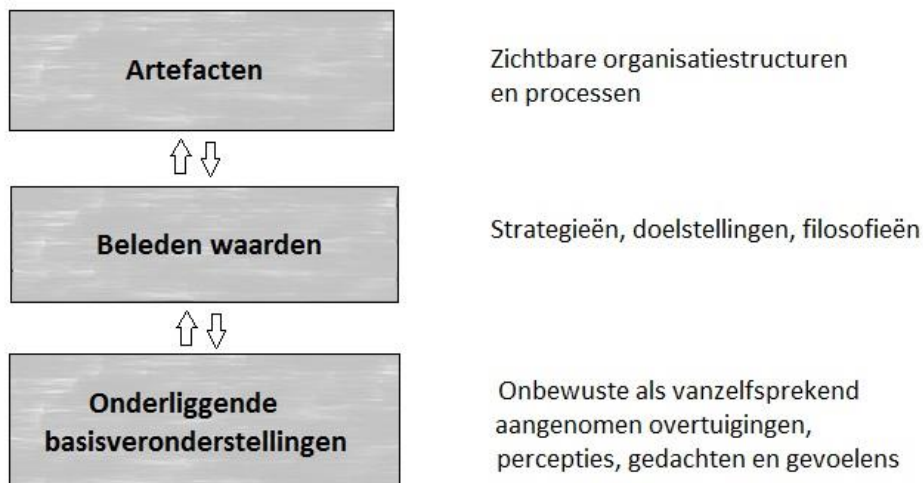
2.3.1. Hoe ontstaat cultuur?

Cultuur ontstaat bij de oprichting van een onderneming. De persoonlijke overtuigingen van de oprichters worden gedeeld en overgedragen naar nieuwe medewerkers. Vooral als het bedrijf succesvol blijkt te zijn, gaat iedere werknemer de opvattingen en handelingen als de juiste zien en nemen ze deze over. Dit gaat meestal onbewust. Als de organisatie vervolgens succesvol is en goede resultaten blijft boeken, wordt de cultuur sterker. Is dat niet het geval, dan worden de overtuigingen nog wel eens overboord gezet. (Schein, 1999)

Schein (1999) noemt een duidelijk voorbeeld over kernwaarden. Het gaat over een bedrijf die een nieuwe directeur kreeg. De directeur zag dat het bedrijf maar weinig innovatief was, en wou hier iets mee doen. Hij ging aan de slag met ideeënbusjes en beloningen voor nieuwe ideeën, maar dat hielp allemaal niet. Het bleek dat de onderneming altijd protocollen maakte, als ze een probleem hadden kunnen oplossen. Daarin werd precies beschreven hoe ze dat hadden gedaan. Deze protocollen werden vervolgens altijd gevolgd als er een probleem ontstond. De systematische aanpak had het bedrijf erg succesvol gemaakt. De nieuwe directeur had zich niet beseft dat het hele bedrijf gebouwd was op de veronderstelling dat het bedrijf succesvol zou zijn als de protocollen zouden worden gevolgd. Het is logisch dat keuzes en handelingen die eerder succesvol waren, weer worden gevolgd. Mensen kiezen er namelijk voor om zich te gedragen op de manier die het meeste oplevert. (Slocombe & Dougherty, 1998) Voordat de directeur met deze maatregelen aan de slag kan, zal er eerst een verandering binnen de cultuur plaats moeten vinden.

2.3.2. Wat doet cultuur?

Cultuur heeft invloed op mensen die daar deel van uitmaken. Volgens Schneider en Reichers (1983), stimuleert een cultuur bepaald gedrag en remt het ander gedrag. Een van de belangrijkste grondleggers van studie over bedrijfscultuur is Edgar Henry Schein (1985). Hij zag cultuur binnen een organisatie op drie niveaus, die met elkaar in verband staan.



Figuur 1. Drie cultuurniveaus (Ruiters & Simons, 2012)

Bovenstaande figuur geeft in het kort de theorie weer die Schein (1985) heeft geschreven. Wat er zo belangrijk is aan dit figuur, is dat de onderdelen zo hecht in verband staan, dat het moeilijk te veranderen is. Cultuur ligt diep in de organisatie en de manier waarop mensen binnen de organisatie werken. Wanneer een personeelslid wordt gevraagd wat de cultuur binnen zijn organisatie is, heeft hij daar geen antwoord op paraat. Deze is voor hem als vanzelfsprekend geworden.

De artefacten vormen het bovenste cultuurniveau. Het zijn de zichtbare processen en werkstructuren. Het is de manier waarop er wordt gehandeld en gepraat. Artefacten zijn het zichtbaarste van de cultuurniveaus. Daaronder is het tweede niveau, beleiden waarden. Dit zijn strategieën, doelstellingen en filosofieën. Het is moeilijker te achterhalen omdat het minder op de voorgrond treedt. Beleden waarden komen naar voren bij handelingen. Kernwaarden die door kunnen dringen tot dit niveau in de cultuur, zouden zorgen voor het maken van beslissingen met behulp van deze waarden. Dit zou het streven kunnen zijn van een organisatie die bezig is met de implementatie van kernwaarden in de organisatie.

De onderliggende veronderstellingen zijn de moeilijkste om te achterhalen. Het zijn onbewuste veronderstellingen die als vanzelfsprekend worden gezien. Ze gaan over de relatie tussen de mens en zijn natuurlijke omgeving, over de menselijke natuur, over de intermenselijke verhoudingen, over wat echt en waar is, en over tijd en ruimte. Schein (1999) noemt als voorbeeld van een onderliggende basisveronderstelling: *“Een onderneming die altijd weinig schulden heeft gehad en veel succes, zou nu kunnen aannemen dat het hebben van weinig schulden en veel liquide middelen, de beste manier is om met geld om te gaan. Deze veronderstelling kan een cruciaal element van de cultuur zijn en zo vorm geven aan strategische en operationele beslissingen.”*

Uit dit concept blijken drie belangrijke punten:

1. Cultuur ontstaat over een lange periode, en zit diep geworteld in de organisatie.
2. Cultuur dringt door in alle aspecten en al het handelen van de organisatie, en is overal binnen de organisatie.

3. Cultuur is een moeilijk te veranderen onderdeel van de organisatie. Het geeft mensen houvast en stabiliteit. (Ruijters & Simons, 2012)

Als kritische noot op het werk van Schein, noemen Ruijters en Simons (2012) dat Schein ervan uitging dat cultuurverandering plaats kan vinden door het vergroten van de inzicht van cultuur. Cultuur wordt niet gekozen of bewust gecreëerd binnen een organisatie, waardoor het een onlogische oplossing lijkt te zijn. Ruijters en Simons zijn van mening dat er door managers een veilige omgeving gecreëerd moet worden om personeel zich kwetsbaar en open op te laten stellen, zodat ze ander gedrag uit durven te proberen. Ze gaan ervan uit dat het management voorbeeldgedrag moet vertonen en als eerste hun gedrag moeten veranderen. Dat zou betekenen dat managers samen moeten groeien met de organisatie, en daarvandaan het andere personeel mee moeten nemen.

2.3.3. Wat is de connectie tussen cultuur en kernwaarden?

Bij kernwaarden is het ook van belang dat ze door iedereen binnen de organisatie worden uitgevoerd, blijkt uit het onderzoek van Manohar en Pandit (2013). Zij deden onderzoek naar de kernwaarden bij grote organisaties die leiders zijn in innovatieve producten en diensten. De onderzochte bedrijven kozen als belangrijkste speerpunt dat de kernwaarden door ieder personeelslid binnen de organisatie beoefend word. Ook beslissingen moeten worden gemaakt met de kernwaarden in het vizier.

Het lijkt logisch dat cultuur en kernwaarden zo nauw verbonden zijn met dit principe. Als de hele organisatie op dezelfde manier keuzes maakt en op dezelfde manier omgaat met elkaar en met klanten, zal dit de cultuur en het bedrijf versterken.

Beer (2015) doet een voorspelling over marketing in 2020 en noemt daarbij ook dat bedrijfscultuur dan nog steeds een prioriteit is. Merken die opereren op een cultureel niveau zullen volgens hem de *“winnaars van de toekomst zijn.”* Het is daardoor belangrijk om als bedrijf te kijken naar de interne organisatie en te werken aan de cultuur. Het werken aan de implementatie van kernwaarden brengt ook een versterking en bevestiging van de bedrijfscultuur.

2.4. Bevindingen van dit hoofdstuk

Uit het onderzoek naar de definities en de connectie tussen de definities die voor dit onderzoek van belang zijn, blijkt dat er een groot verband is tussen commitment, cultuur en kernwaarden. Het management van een organisatie zal met alle drie de begrippen moeten werken, omdat ze niet zonder elkaar succesvol zullen zijn. Om de implementatie van kernwaarden binnen het bedrijf te realiseren, zal er in meer of mindere mate een cultuurverandering plaatsvinden. Om dit succesvol te doen, is het van groot belang dat er commitment gecreëerd word. Commitment blijkt een voorwaarde te zijn voor een succesvolle implementatie. De connectie tussen deze begrippen en hoe een bedrijf aan zowel de cultuur als aan de commitment kan werken, zal verder moeten worden onderzocht in de volgende hoofdstukken.

3. Kernwaarden, van instroom tot uitstroom

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van de verschillende onderdelen van het dienstverband, gekeken naar implementatie mogelijkheden voor de kernwaarden.

3.1. Werving & selectie

3.1.1. Selectie van nieuw personeel

Het implementeren van kernwaarden binnen werving en selectieprocessen is wellicht een van de belangrijkste mogelijkheden voor een organisatie om een grotere commitment en shared values te creëren. In de conclusie van het onderzoek van Slocombe en Dougherty (1998), wordt gezegd dat er geprobeerd zou moeten worden om personeel te zoeken die positieve gevoelens hebben ten opzichte van de kernwaarden en doelen van het bedrijf. Door binnen het werving en selectieproces al te zoeken naar personeel dat in persoonlijke waarden aansluit op de waarden van het bedrijf, zijn er al beginnende shared values aanwezig. Het is in theorie voor dit personeel makkelijker om zich naar de kernwaarden te gaan gedragen, omdat ze al een aantal waarden delen.

De werving en selectie van nieuw personeel is een proces dat bij veel bedrijven begint bij een (aankomend) tekort van personeel. Er zijn tientallen redenen voor een organisatie om nieuw personeel aan te nemen. Zo kan er ook personeel worden aangenomen voor het vergroten van de kennis binnen het bedrijf, waardoor er iets aan de kerncompetenties kan worden toegevoegd. De concurrentiepositie kan op deze manier verbeterd worden.

Verder is het bij het aannemen van mensen goed om erachter te komen of de mensen passie hebben voor het product dat ze mee gaan werken. (Hsieh, 2010) Het is van belang dat er een werkomgeving ontstaat die aantrekkelijk is voor nieuwe werknemers, maar ook voor bestaande werknemers, om de financiële positie en productiviteit van een bedrijf te vergroten. Dit is ook in het belang van klanttevredenheid. (Jing, Avery, Bergsteiner, 2013)

Tony Hsieh (2010) schreef een boek over zijn organisatie, Zappo's. Dit bedrijf is een interessant voorbeeld omdat het een voorloper is in het voeren van moderne bedrijfsstrategieën. Zappo's is een online schoenenwinkel. Ze voeren hun kernwaarden door in alles wat ze doen. Op de website staat bij de vacatures dat de geïnteresseerden eerst de kernwaarden goed moeten lezen. Als ze zich hier niet in thuis voelen, hoeven ze ook niet te solliciteren. Het bedrijf is in Amerika erg bekend om de visie die Hsieh heeft over bedrijfscultuur en het leiden van een organisatie. Het word wel eens 'het nieuwe leidinggeven' genoemd. In zijn ogen zijn kernwaarden van groot belang voor een succesvol bedrijf.

“Veel bedrijven hebben kernwaarden, maar ze zijn er niet echt committed aan. Ze klinken meer als iets wat je leest in een krant. Misschien leren de medewerkers er wat over op dag 1 van de oriëntatie, maar daarna is het een nietszeggende poster aan de muur.”

Met commitment hebben voor je kernwaarden, bedoelt Hsieh dat je als bedrijf naar je kernwaarden zou moeten aannemen en ontslaan. Als je dat doet, ben je volgens hem al goed op weg om een sterke cultuur te bouwen die past bij het merk dat je bouwt.

In Zappo's worden de kernwaarden gebruikt om mensen aan te nemen. In het begin was Tony Hsieh zelf zeer betrokken bij het aannemen van nieuwe medewerkers, maar toen het bedrijf snel groeide, kon hij niet overal meer bij zijn. Toen is er besloten om de managers een kader te geven aan de hand van de kernwaarden om mensen aan te nemen. Dit kader bestaat uit vragen die gesteld moeten worden en eisen waar een werknemer aan zou moeten voldoen. (Hsieh, 2010)

Zo worden er een aantal voorbeelden gegeven van vragen die bij een sollicitatiegesprek gebruikt worden:

- Geef me een voorbeeld van je vorige ba(a)n(en) waar je 'outside the box' moest denken en handelen.
- Wat is de beste fout die je hebt gemaakt in je werk? Waarom was het het beste?
- Vertel me eens over een keer dat je een probleem ontdekte bij jezelf, en je deze hebt verbeterd of opgelost zonder dat dat je was gevraagd door een ander. Wat was het en hoe heb je dat gedaan?
- Zou je zeggen dat je min of meer creatiever bent dan de doorsnee persoon? Kun je een voorbeeld geven?
- Als het je eerste dag was bij Zappos en je moest het sollicitatieproces leuker maken, wat zou je die 8 uur dan gaan doen?
- Noem een voorbeeld van een risico die je in een vorige baan hebt genomen. Wat was het resultaat?
- Wanneer was de laatste keer dat je regels of beleid hebt gebroken om de klus te klaren?

Deze vragen zijn allemaal gevormd met de kernwaarden als basis. (Hsieh, 2010)

Verder moeten nieuwe werknemers een document ondertekenen waarin ze verklaren dat ze de kernwaarden kennen en dat deze waarden onderdeel zijn van hun prestatieverwachtingen.

Het zijn voor Nederlandse begrippen vrij extreme reglementen, maar ze kunnen wel gebruikt worden als een inspiratiebron. Vacatures zouden meer geschreven kunnen worden met betrekking tot de kernwaarden en cultuur van het bedrijf.

Naast Zappo's is ook zorginstelling Florence volop bezig met het implementeren van kernwaarden binnen de hele organisatie. Ook Florence benoemt het belang van het aantrekken van geschikt personeel. Ze hebben het werving en selectiebeleid op de kernwaarden aangepast. Ze zijn begonnen met de vraag: *"Welke medewerker willen wij bereiken met onze advertentie?"* (Nientied & van Leeuwen, 2013) Op die manier word er al bij het schrijven van een vacature meer rekening gehouden met de kernwaarden van de organisatie.

3.1.2. Introductie in het nieuwe bedrijf en de nieuwe werkomgeving

Een goed opgezet introductiebeleid kan een organisatie veel voordelen bieden. Het levert nieuwe medewerkers sneller zelfstandigheid, ze zullen sneller geaccepteerd worden in de groep, en ze zullen de procedures op de juiste manier leren te volgen. Daarnaast heeft een introductiebeleid ook een positief effect op de commitment die een persoon voor de organisatie en haar doelen heeft.

De TPI theorie van Alvenfors (2010) noemt drie belangrijke onderdelen bij de integratie. Nieuwe werknemers moeten zowel theoretische als praktische vaardigheden ontwikkelen voor hun nieuwe baan. Daarnaast moeten ze aan de behoefte kunnen voldoen van interactie.

Een introductiebeleid word meestal als iets kostbaars gezien, en dat is wellicht de reden dat 30% van de organisaties geen introductiebeleid heeft. 35% van de bedrijven die wel een introductiebeleid heeft, houdt het alleen bij een rondleiding en een presentatie of gesprek met een directielid over de organisatie. Kluytmans (2005), stelde een tabel op met de voordelen van het investeren in een introductieprogramma.

Tabel 1. Redenen om te investeren in introductieprogramma's.

Redenen om te investeren in een introductieprogramma	Wat als we hier niet in investeren?
Je straalt uit dat je interesse hebt. Nieuwkomers krijgen het gevoel dat ze welkom zijn en gewaardeerd worden.	Medewerkers die niet goed ingewerkt worden zijn gemiddeld twee maanden later productief dan medewerkers die een gestructureerde introductie krijgen.
Je geeft te kennen dat de organisatie het goed functioneren van haar medewerkers belangrijk vindt en zich hiervoor wilt inzetten.	Het ontbreken van een gestructureerd introductieprogramma veroorzaakt verloop, ook op langere termijn.
Je zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers sneller inzetbaar zijn.	De gemiddelde kosten per medewerker als gevolg van vroegtijdig vertrek zijn erg hoog.
Je brengt over wat de belangrijkste competenties zijn die je als organisatie verwacht van je medewerkers	Het via-via circuit bepaalt sterk het imago van een bedrijf. Het ontbreken of slecht functioneren van het introductieprogramma is slechte reclame en heeft een negatief effect op imago.
Je houd je eigen organisatie alert op zaken als imago en bedrijfscultuur.	Het niet krijgen van informatie over de strategie, cultuur, en andere beeldbepalende informatie zorgt in de eerste zes tot negen maanden voor suboptimale werkprestaties.
Je communiceert welke waarden en normen in de organisatie belangrijk worden gevonden	
Je verkleint de kans op vroegtijdig vertrek en suboptimale werkprestaties	
70% van de medewerkers die een gestructureerd introductieprogramma hebben doorlopen zijn na drie jaar nog steeds in dienst.	

Bron: Kluytmans (2005), pag. 164

Zoals uit deze analyse blijkt, heeft een goed introductieprogramma een positieve invloed op de commitment van personeel. Binnen het introduceren van nieuwe werknemers zijn er veel mogelijkheden voor het toepassen van kernwaarden. Florence besteed hier veel aandacht aan. Nieuwe personeelsleden krijgen zo snel mogelijk te maken met de SUPER-waarden van Florence. In het introductiebeleid leggen ze uit wat de waarden zijn en wat ze betekenen voor het dagelijkse werken. Zo wordt er laten zien dat de kernwaarden erg belangrijk zijn binnen het bedrijf. (Nientied & van Leeuwen, 2013)

Zappos, de online schoenenwinkel, heeft een uniek introductiebeleid. Als een nieuwe werknemer door de eerste selectieronden heen is gekomen, krijgt deze een vierweekse cursus. Hierin leert het nieuwe personeel

allerlei aspecten over hun nieuwe functie en over het bedrijf. Na afloop van de introductie krijgt het nieuwe personeelslid 2000 dollar aangeboden om te vertrekken. Op die manier test Zappo's de commitment van de nieuwe werknemers. Opvallend is dat slechts 1% van de mensen kiest voor het geld. (Hsieh, 2010)

Bij het organiseren van een introductiebeleid zijn de volgende vier vragen leidend:

- Wat is de centrale boodschap?
- Wat zijn de introductiebehoeften?
- Is het programma voldoende afgestemd op het HRM beleid?
- Wat doen we wanneer?

De onderdelen die een organisatie kiest voor een introductiebeleid, hangt sterk af van de beschikbare (financiële) middelen.

Naast het beleid dat ervoor geschreven wordt, is er ook een meespelende psychologische factor bij een introductie. Een opkomende trend is het introduceren van nieuwe werknemers door het aangaan van mentorrelaties met andere werknemers. Hierbij word de nieuwe medewerker gekoppeld aan een meer ervaren medewerker. Deze laat de werkprocessen zien en begeleidt de nieuwe medewerker in zijn werk. Ook is de ervaren medewerker een vraagbaak en vormt deze het begin van een sociaal netwerk binnen het bedrijf.

Center Parcs exploiteert vakantieparken en heeft een introductiebeleid opgezet dat zich er deels op heeft gericht om de medewerkers naar de kernwaarden van het bedrijf te richten. *"Het zijn de medewerkers die onze beloftes naar de klant waar moeten maken. Zij zorgen ervoor dat onze gasten zich inderdaad even helemaal weg voelen."*(Ards, 2003) Naast de kernwaarden wordt er aandacht besteed aan informatievoorziening en het inwerken waarbij functie gerelateerde kennis en vaardigheden worden opgedaan. Center Parcs is een goed voorbeeld van de voordelen die een goed introductiebeleid kan bieden.

Deze manier van introduceren vormt een belangrijk socialisatieproces voor de nieuwe medewerker. Het hebben van een mentorrelatie met een meer ervaren medewerker heeft meerdere voordelen. Zo zijn nieuwkomers met een mentor meer tevreden met hun functie, zijn ze meer gesocialiseerd en weten ze meer over de organisatie doelen dan nieuwe medewerkers die geen mentor hebben. (Kluytmans, 2005). Mentoring zal ook in de toekomst een belangrijke manier zijn om personeel te ontwikkelen, met name omdat er een tekort aan talenten zou kunnen ontstaan. Mentoring kan een-op-een plaatsvinden, maar er zal waarschijnlijk een groei te zien zijn in micro mentoring, omgekeerde mentoring en groepsmentoring. (Lorenz, 2010) Dat deze medewerkers een groter besef hebben van de doelen en ze ook meer commitment en tevredenheid ontwikkelen door het hebben van een mentor, maakt deze tactiek waardevol voor organisaties die graag de commitment van medewerkers willen verhogen.

3.2. Presteren, beoordelen & belonen

3.2.1. Beoordelen

Het beoordelen van personeel gebeurt vrijwel altijd in een beoordelingsgesprek, waarbij er wordt gekeken naar het functioneren op verschillende punten. Deze punten worden door de onderneming zelf bepaald, maar zijn soms slechts vaag omschreven. Daarnaast wordt het wel eens lastig gevonden om feedback te geven op

een werknemer. Feedback wordt meestal juist als een positieve ervaring beschouwd door werknemers, voornamelijk als dit op een constructieve manier gebeurt. (Kluytmans, 2005)

Door het beoordelen van personeel op de kernwaarden, krijgen de kernwaarden ook een meer uitgesproken doel binnen de ontwikkeling van het personeelslid in zijn of haar functie. Daarnaast wordt er dan tijdens het gesprek gesproken over de kernwaarden, waardoor deze meer gaan leven. (Zie ook 3.3. Communicatie) Het gebruiken van de kernwaarden in een functioneringsgesprek geeft ook een mogelijkheid tot praktische toepassing. Zo kan er aan de werknemer gevraagd worden hoe deze de kernwaarden uitdraagt in de praktijk. Het geeft de werknemer een duidelijk beeld over de verwachting die er van hem bestaat. Door het bespreken van verwachtingen en het stellen van lastige, maar haalbare doelen moet een werknemer ook daadwerkelijk moeite doen om deel uit te blijven maken van het bedrijf. Uit het onderzoek van Slocombe en Dougherty (1998) blijkt dat dit de commitment van de werknemer verhoogt. Ook gaat dit ten goede van de efficiency van een onderneming.

Uit een onderzoek van het bedrijf Globoforce (2012) komt een belangrijke conclusie: Waardering en kernwaarden van de organisatie zouden aan elkaar verbonden moeten zijn. Volgens dit onderzoek is een gebrek aan waardering een van de belangrijkste oorzaken van ontslagneming.

“87 procent van de medewerkers die werkt bij een organisatie waar het waarderingsprogramma verbonden is aan de kernwaarden voelt zich gewaardeerd. Bij een programma zonder koppeling met kernwaarden voelt 78% van de medewerkers zich gewaardeerd.”(Hendrikse, 2012)

Deze stijging in percentages is wellicht te verklaren doordat werknemers meer het gevoel krijgen dat ze een aandeel aan het bedrijf leveren en dat ze daarmee waardevol zijn. Verder zijn kernwaarden duidelijk en gelden ze voor iedereen binnen het bedrijf, waardoor het een simpel middel is om te meten en te vergelijken. Er moet hierbij wel rekening gehouden worden met de complexiteit van de mens. Wanneer een persoon laag scoort op een bepaald onderdeel, is dat dan niet al de top van zijn kunnen? En wanneer ontsla je dan een personeelslid? Hierbij geldt dat inzet en prestatie een combinatie zouden moeten vormen bij een beoordeling. Bij Zappo's, de online schoenenwinkel, wordt er ontslagen naar de kernwaarden. Deze vormen het belangrijkste onderdeel van de organisatie, haar structuren en haar cultuur. Als je daar niet tussen past, hoor je volgens Hsieh (2010) niet thuis bij dat bedrijf.

Het is bij het implementeren van de kernwaarden binnen functioneringsgesprekken en beoordelingen wel van groot belang dat ze voor iedereen gelden. Zo noemt Nieuwenhuis (2010) dat het zelfs van essentieel belang is. Onderling kunnen mensen elkaar dan ook op het gedrag aanspreken.

3.2.2. Belonen

Het beloningssysteem van een organisatie is een belangrijk en krachtig middel om te motiveren. De motivatie van werknemers is een belangrijke factor bij het creëren van commitment en het implementeren van de kernwaarden binnen het bedrijf. Een organisatie kan kiezen voor verschillende soorten beloningen voor een werknemer. Zo kan er beloond worden met een bonus, een opleidingsmogelijkheid, het ontvangen van meer vrije tijd of het kunnen meewerken aan leukere projecten. Uit een internationaal onderzoek blijkt ook dat bedrijven vaak niet weten wat hun werknemers echt willen. (Galer, 2014) Een balans tussen werk en privé

word bijvoorbeeld vaak belangrijker gevonden dan financiële beloning. (Kcom, z.d.) Het is van groot belang dat er wordt gelet op de rechtvaardigheid van het belonen. (Kluytmans, 2005)

De verwachtingstheorie van Vroom (1964) wordt gebruikt om de vraag of prestatiebeloningen zullen werken, te beantwoorden. Volgens zijn theorie moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan bij dit vraagstuk.

1. De werknemer moet denken dat zijn prestaties invloed hebben op de resultaten.
2. De werknemer moet het gevoel hebben dat prestaties beloond worden, en dit onafhankelijk is van andere factoren dan zijn inspanning voor deze prestatie.
3. Alleen de beloningen die waardevol worden gevonden zullen motiveren. Dit is niet voor iedereen hetzelfde.
4. De werknemer beschikt over de vaardigheden die hij nodig heeft om de werkzaamheden te verrichten.
5. De werknemer weet wat er van hem verwacht wordt.

Een aantal van deze voorwaarden lijken erg vanzelfsprekend, terwijl ze in de praktijk niet altijd uitgevoerd worden. Ook blijkt uit deze theorie, dat het van groot belang is om een juiste introductie te verzorgen voor nieuwe werknemers. Zij moeten weten wat er van ze verwacht wordt, en wat ze moeten doen om allerlei taken uit te voeren. Beoordelingsgesprekken zijn uitstekende momenten waarop er op deze punten kan worden teruggekomen. In zo'n gesprek kan een werknemer aangeven welke beloning hij waardevol vindt, waardoor het belonen van goede prestaties op een manier gebeurt die voor die persoon als waardevol beschouwd wordt.

Inspanning wordt verhoogd als de beloning voor inspanning wordt verhoogd, maar het benadrukken van aantrekkelijke doelen zou de inspanning meer verhogen dan het bieden van extra secundaire arbeidsvoorwaarden, en het is waarschijnlijk goedkoper. Het benadrukken van aantrekkelijke doelen voor werknemers verhoogt de inspanning waarschijnlijk meer dan het bieden van bijvoorbeeld extra secundaire arbeidsvoorwaarden. (Slocombe & Dougherty, 1998)

In een onderzoek uit 2009 wordt geopperd dat er in de toekomst geëxperimenteerd zou moeten worden met beloningssystemen die gebaseerd zijn op groepen. Dit zou wellicht ook een interessante ontwikkeling kunnen zijn met betrekking tot de implementatie van kernwaarden binnen de beoordeling van personeel. (Bell, Mengüç, & Widing, 2009)

3.3. Communicatie

Florence heeft veel aandacht besteed aan het implementeren van de kernwaarden in de communicatie binnen het bedrijf, omdat zij van mening zijn dat hier het draagvlak gecreëerd kan worden. Zo wordt elk team-en projectoverleg afgesloten met de SUPER waarden van Florence. Er wordt telkens teruggekoppeld naar deze waarden door te bespreken of de acties die ze gaan doen in lijn zijn met de kernwaarden. Hierbij wordt gehandeld met het uitgangsprincipe dat leidinggeven op basis van de kernwaarden cruciaal is om de kernwaarden echt tot leven te brengen. De communicatie van de waarden is met name het eerste jaar van de invoering zeer uitgebreid geweest. Er werd een communicatie-strategie opgezet om de waarden onder de aandacht te brengen bij het personeel. Er wordt met name gepraat over de SUPER-waarden en niet zozeer over de kernwaarden. Dat zou kunnen betekenen dat benoeming van kernwaarden afstandelijk kan klinken, terwijl de inmiddels bekende SUPER-waarden dichterbij het personeel lijkt te staan.

Dat de waarden ook leuk moeten zijn, begrijpt Florence. Zij maken de waarden leuk en brengen het dichtbij door bijvoorbeeld een stripfiguur te bedenken die staat voor de waarden van het bedrijf. (SUPER-Floor) Daarnaast wordt er bijvoorbeeld ook in de kerstpakketten iets gedaan met de kernwaarden. (Nientied & van Leeuwen, 2013) Hiermee zetten zij hun personeel aan tot meer doorzettingsvermogen volgens een psychologisch onderzoek uit 2014. Doorzettingsvermogen is in veel taken, zoals het verkopen van producten uiteindelijk effectief en zorgt in veel gevallen voor een succesvol resultaat. Humor zorgt voor meer doorzettingsvermogen door het aanspreken van de emotie amuseren. Voornamelijk bij mensen met een voorkeur voor humor met enige zelfspot zal het doorzettingsvermogen toenemen. (Cheng, & Wang, 2014)

Er lijken ook volgens de wetenschappelijke literatuur veel voordelen te zijn aan het verbeteren van de communicatie over kernwaarden. Het is van belang om hier aandacht aan te besteden. Er moet ruimte worden gemaakt voor de kernwaarden. Kernwaarden gaan leven als er over wordt gesproken en ernaar wordt gehandeld. Door het regelmatige verwijzen naar de kernwaarden verhoogt de commitment en de bekendheid van de waarden (Slocombe & Dougherty, 1998). Zoals in 3.2. al is benoemd, moeten kernwaarden voor iedereen gelden, zodat er ook onderling en in informele communicatie over gesproken kan worden. (Nieuwenhuis, 2010)

Ook komt naar voren dat managers een voorbeeld moeten geven door het onderwerp bespreekbaar te maken en te laten zien hoe beslissingen aangesloten kunnen worden op de kernwaarden. Een contactmoment tussen leidinggevende en werknemer lijkt hierin een uitstekend middel. Zowel informele gesprekken als officiële gesprekken, zoals het functioneringsgesprek, kunnen benut worden. Het bespreken van een visie heeft volgens het onderzoek van Jing, Avery & Bergsteiner (2013) een positief effect op het succes van het bedrijf. Volgens Slocombe en Dougherty (1998) kan prestatie dalen als er een verschil is tussen de doelen van een afdeling en de doelen van het bedrijf. Het bespreken van de waarden helpt personeel daarnaast ook te begrijpen hoe hun inspanningen bijdragen aan het verbeteren van het bedrijf, wat ook commitment verhogend werkt volgens het onderzoek van Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine (2011).

Naast deze onderdelen, zal de informatieverspreiding binnen een bedrijf ook zo effectief mogelijk moeten verlopen. Deze verhoogt de waarde van de informatie, met name voor de mensen die erop kunnen reageren met vragen of kritiek. (Bell, Mengüç, & Widing, 2009)

3.4. Opleiden & ontwikkelen

Het opleiden van personeel is een onderwerp waar veel over is geschreven, ook binnen de wetenschappelijke literatuur. Het verband met kernwaarden van een bedrijf is echter een niet veel benoemd onderwerp. Toch is er ook hier een mogelijkheid tot het doorvoeren van de kernwaarden. Uit het onderzoek van Bell, Mengüç & Widing (2009), blijkt dat cultuur een grote rol speelt bij het opzetten van effectieve opleidingstrajecten. Zij noemen als twee belangrijke punten dat er binnen de cultuur gewerkt zou moeten worden aan het bewustzijn van het belang van opleidingen en de mogelijkheden van deze opleidingen. Daarnaast moet er aandacht besteed worden aan het verhogen van het gemak en de efficiency waarmee de geleerde stof toegepast kan worden op modellen en routines van de organisatie. Cultuur en het stimuleren daarvan om leer ondersteunend te werken heeft een positief effect op de commitment. Verder heeft ook het opleiden en trainen zelf een positief effect op de commitment van werknemers. (Kluytmans, 2005) Ook de prestaties van met name personeel in de retail zal toenemen. (Bell, Mengüç & Widing, 2009)

Over het algemeen wordt er weinig geïnvesteerd in het ontwikkelen van jong talent. Minder dan 25% van leidinggevendenden in geeft aan dat hun bedrijf brede opleidingsmogelijkheden biedt. (Galer, 2014)

In een bedrijf waar veel aandacht aan de opleidingstrajecten wordt besteed, zou daarom ook aandacht besteed moeten worden aan het versterken van de juiste cultuur ter ondersteuning hiervan. Volgens Simon (1991) is het ook sterk cultuur afhankelijk wat een persoon echt leert. Het stimuleren van leergedrag vanuit een indirecte methode zou daarnaast ook beter werken dan wanneer er gebruik wordt gemaakt van formele trainingen. De nadruk wordt dan meer gelegd op de mogelijkheid voor het werken aan competenties, en niet zo zeer het dwingen tot leren. (Bell, Mengüç & Winding, 2009)

Florence is ook in hun opleidingstrajecten bezig met de implementatie van kernwaarden. Binnen de cursussen uit zich dat door de SUPER-waarden te leren gebruiken tijdens het werk. (Nientied & van Leeuwen, 2013)

Het bieden van alleen de mogelijkheid om te leren is niet genoeg. Een werknemer moet motiverende ondersteuning krijgen en de mogelijkheden om hun ontwikkeldoelstellingen te halen. (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price, & Stine, 2011)

3.5. Bevindingen van dit hoofdstuk

Om de verbinding tussen kernwaarden en personeel te vergroten, zou er veel aandacht moeten worden besteed aan de contactmomenten die een personeelslid heeft met het bestuur van de onderneming. Hieronder vallen het in dienst nemen, het introduceren, het beoordelen en belonen, de communicatie en het opleiden en ontwikkelen van personeel. Op deze momenten zijn er mogelijkheden tot de implementatie van kernwaarden op een directe manier, omdat het gaat over contactmomenten waarop veel invloed mogelijk is. De aandachtspunten die gebleken zijn uit dit hoofdstuk, vormen de aanleiding voor het laatste onderdeel; de realisatie van een verandertraject.

4. Realisatie

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de realisatie van een implementatietraject.

De realisatie van de implementatie van kernwaarden binnen de organisatie, begint bij het besluit daartoe door het bestuur van de organisatie. Stel, de directie of de raad van bestuur beluit dat het van belang is voor het bedrijf dat de kernwaarden worden doorgevoerd binnen het hele bedrijf en heeft daarbij rekening gehouden met de kosten en baten van deze keuze. Dan zijn er twee hoofdlijnen in welke de implementatie plaats moet gaan vinden.

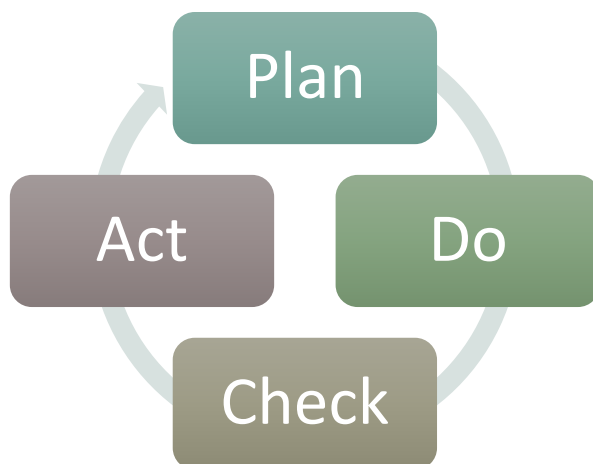
1. Ten eerste moet het besluit van de directie of raad van bestuur gecommuniceerd worden naar alle lagen van het bedrijf, en door hen geaccepteerd te worden met de juiste houding en enthousiasme.
2. Als tweede moeten de kenwaarden vertaald worden in het alledaags beleid. In uitvoering-reglementen voor leidinggevenden in elke laag, en er moeten actieplannen gemaakt worden voor implementatie voor op de werkvloer.

Aan de hand van deze twee hoofdlijnen, word er nu gekeken naar een antwoord op de bijkomende vragen van deze lijnen.

4.1. Voor de start van het verandertraject

4.1.1. Verandermanager

Een verandertraject moet nauwkeurig gevolgd en ondersteund worden om een constante druk te houden op de doorvoering van de kernwaarden. Daarom is het belangrijk om een initiatiefnemer aan te wijzen die een plan opstelt en het traject kan managen. Dit kan een team zijn, of een enkel persoon. De manager of leider van de verandering kijkt naar de voortgang en stuurt bij als dat nodig is. Deze persoon moet bestaande patronen kunnen zien en ter discussie kunnen stellen. Het kan in theorie een ieder persoon zijn binnen een organisatie. (Boonstra, 2010) Schein(1999) benoemt dat uit zijn ervaring is gebleken dat een begeleider iemand zou moeten zijn die de juiste vragen blijft stellen zodat ook de stilzwijgende veronderstellingen zichtbaar worden binnen de cultuur. De taken van de verandermanager zouden gezien kunnen worden als de onderdelen van de cirkel van Deming. Het geeft een continue proces van kwaliteitsverbetering weer.



Figuur 2: de Deming cirkel

Elk onderdeel is van belang voor het managen van een verandertraject. Er moet gepland worden, actie worden ondernomen, gecontroleerd worden of alles verloopt zoals de bedoeling is en mocht dat nodig zijn, moet er bijgestuurd worden. De controle en eindverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de verandermanager.

“Leidinggevers die zich gedragsverandering ten doel stellen, komen vaak tot de ontdekking dat cultuur diepgeworteld is en dat daardoor de bestaande cultuur persistent is. Als cultuurprogramma’s zich uitsluitend richten op gedragsverandering, zijn ze zelden succesvol.” (Boonstra, 2010)

Het richten van alle pijlen op het klantvriendelijker worden van het personeel, is volgens Boonstra dus geen goed idee. De implementatie van kernwaarden binnen de organisatie gaat immers over zoveel meer dan alleen gedragsverandering. Tijdens het verandertraject moet er wel rekening gehouden worden met de complexiteit van de bedrijfscultuur.

4.1.2. Veranderplan

Het opstellen van een veranderplan is, gebaseerd op het eerder onderzoek, een goed beginpunt voor de leider binnen het traject. Het schrijven van een plan geeft inzicht en houvast. Hierin kunnen structureel alle lijnen gelegd worden die moeten worden gevolgd, en dit het liefst zo detaillistisch mogelijk. Iedereen die verantwoording draagt voor een of meerdere onderdelen worden benoemd. Ook wordt er bepaald welke interventies er precies gebruikt gaan worden, wanneer en op welke manier.

Bedrijven kiezen meestal voor een rustige, stapsgewijze verandering, die in elk niveau doorgevoerd wordt. (Boonstra, 2010) De doorvoering op elk niveau binnen de organisatie is van groot belang en is al eerder benoemd. Boonstra (2010) benoemt verder dat er geen beste manier is van veranderen. Het nadoen wat een ander bedrijf doet is volgens hem geen goed begin voor een veranderproces. De keuzes die gemaakt worden, moeten juist aansluiten op het specifieke bedrijf. Er zijn een aantal verschillende theorieën over het succesvol uitvoeren van een verandertraject. Hoe dan ook, bij het invoeren van kernwaarden binnen de hele organisatie, zal er een hoop moeten veranderen om gewenste resultaten te verkrijgen. Daarnaast moet er commitment gecreëerd worden, want commitment is de sleutel naar succes.

“Liever een slecht plan met commitment dan een goed plan zonder...Commitment is het scharnierpunt van verandering, verbetering, interne relaties, communicatie en motivatie.” (Vergouw, 2013)

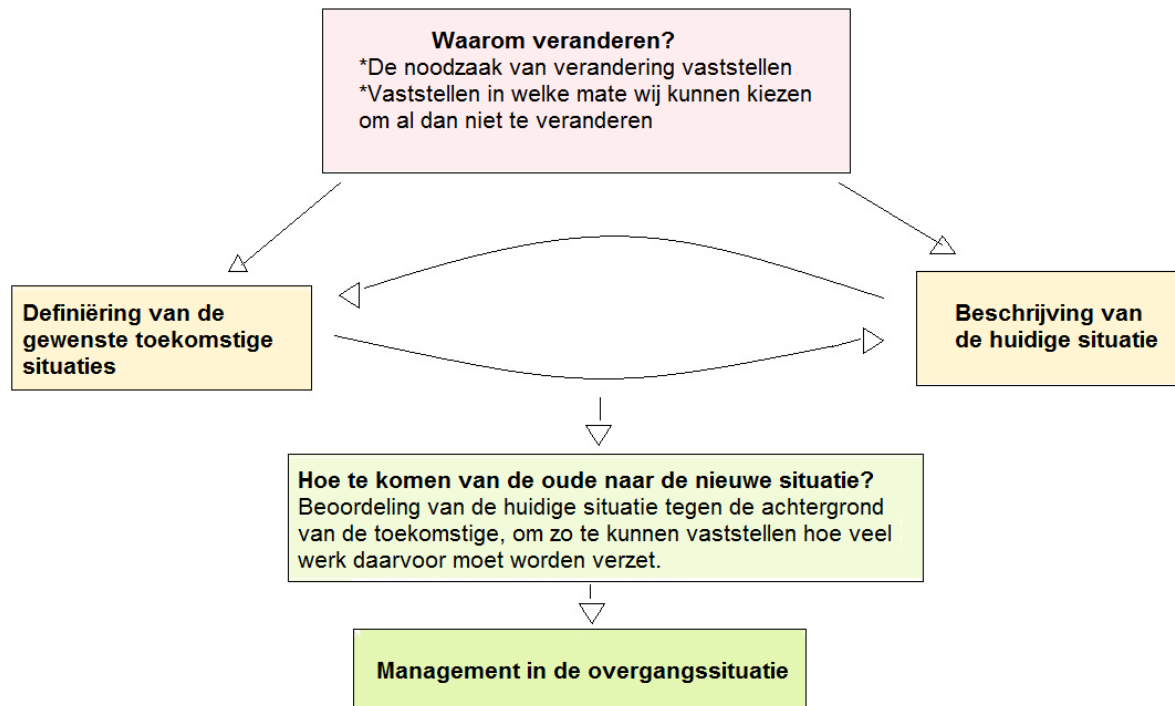
De aandachtspunten die zijn genoemd in hoofdstuk 3, zouden een onderdeel uit moeten maken van het veranderplan, omdat bij deze punten commitment gerealiseerd kan worden. Deze ‘kritische’ punten dienen besproken te worden en er zou zoveel mogelijk gewerkt moeten worden aan deze punten om de kernwaarden te laten leven onder het personeel. De punten worden in het kort weergegeven in tabel 2.

Tabel 2. Aandachtspunten zoals bleek uit hoofdstuk 3

<i>Werving & selectie</i>	<i>Presteren, beoordelen, belonen</i>	<i>Communicatie</i>	<i>Opleiden en ontwikkelen</i>
Selectieproces aan kernwaarden relateren. Wie past bij ons?	Beoordelen, waarderen en ontslaan naar de kernwaarden.	Effectiviteit van de informatieverbreiding	Bieden van motiverende ondersteuning en mogelijkheid om doelen te behalen.
Kaders opstellen managers en medewerkers om werken met kernwaarden te vergemakkelijken	Beloning met aantrekkelijke doelen i.p.v. extra secundaire voorwaarden	Informele en formele gesprekken voeren over de kernwaarden, waarbij de kernwaarden voor iedereen gelden en voor iedereen hetzelfde zijn.	Werken aan cultuur waarin er ruimte is om te leren - Vergroten bewustzijn belang van opleiding - Verhogen gemak waarmee stof in praktijk kan worden gebruikt.
Introductie van nieuw personeel. Overwegen mentoring van nieuw personeel.	Doelen stellen die moeilijk zijn, maar wel haalbaar.	Kernwaarden leuk maken door toevoegen van komische of subtiele verwijzingen	Nadruk meer leggen op werken aan competenties dan formele trainingen
	Feedback op een constructieve manier brengen = positieve ervaring		

Toch gaat het implementeren van kernwaarden niet bij elke onderneming goed. Vergouw (2013) benoemt dat er genoeg bedrijven zijn die volop aan de slag gaan met de kernwaarden, maar waarbij het toch niet lukt. Hij noemt als oplossing; begin bij het eind. Hij is ervan overtuigd dat er moet worden nagedacht over de beoogde resultaten, het beoogde doel. Er moet eerst duidelijk zijn wat er bereikt gaat worden. Bij het ontwerpen van een veranderplan is het van belang dat hier rekening mee gehouden wordt. Door de uiteindelijke doelen duidelijk te formuleren en daarvanuit terug te kijken op de stappen die naar dit resultaat zullen leiden, kunnen er problemen voorkomen worden. Ook Schein (1999) benoemt het belang van het definiëren van de beoogde resultaten. Hij ontwierp een schema voor cultuurverandering, dat ook bruikbaar is bij het schrijven van een veranderplan (zie afbeelding 4).

Het kiezen voor een bij de organisatie passend beleid, zal gewenste resultaten opleveren, maar er moet rekening gehouden worden met de waarschijnlijkheid dat werknemers tijd nodig hebben om de kernwaarden als positief te gaan beschouwen. (Cambra-Fierro, Polo-Redonso & Wilson, 2008)



Figuur 3: Van de oude naar de nieuwe situatie. (Schein, 1999)

Het schema van Schein, is een bruikbaar hulpmiddel omdat het helpt te bepalen welke stappen er moeten worden gezet om tot een verandering te komen. Hij zet eerst aan tot denken; wat is de noodzaak van het veranderen? Dit zou gezien kunnen worden als een vraag over de commitment die er is voor de verandering. Als er hier voldoende commitment en enthousiasme is voor het project, moeten er twee vragen beantwoord worden: Wat is de huidige situatie? en wat is de gewenste situatie? Met deze vragen kan er een duidelijk stappenplan worden opgesteld in het veranderplan.

Er moet verder worden nagedacht op de manier waarop er gemeten gaat worden. Het doen van metingen in verband met de kernwaarden is een uitdaging in het traject. *“Kernwaarden koppelen aan resultaten is lastig, want kernwaarden staan niet op zich. Kernwaarden zijn gekoppeld aan personeelsbeleid, strategie, inlevend vermogen etc.”* (Nientied & van Leeuwen, 2013) Florence kiest voor meten van resultaten in de cliënttevredenheid, het ziekteverzuim, en de hoogte van de werknemerstevredenheid. Door het meten van verbetering in onderdelen waarin de kernwaarden zijn geïntegreerd, kan het effect ervan enigszins worden gemeten. (FloraHolland, 2015)

Zappos heeft het personeel gevraagd om te onderzoeken of de kernwaarden tot uiting komen in hun werk, en waar er verbetering mogelijk is. (Hsieh, 2010) Het voordeel van zo'n dergelijke 0-meting, is dat je die na een jaar of twee nogmaals zou kunnen doen. Er zou dan verbetering te zien moeten zijn. De metingen die gedaan worden, horen wel aan te sluiten op de middelen die de organisatie in gaat zetten binnen het verandertraject.

Daarnaast is het doen van een 0- en 1 meting niet altijd betrouwbaar. Er kunnen omstandigheden zijn die ervoor zorgen dat er een andere meting gedaan wordt. Door een aantal 0-metingen te doen op verschillende punten, kan er wel een algemeen beeld geschept worden over de toegevoegde waarde van de kernwaarden. Toch lijken de bedrijven die ervoor kiezen om de kernwaarden volledig te implementeren in de organisatie, daar zo achter te staan dat ze zich niet in eerste instantie bezig houden met het meten van verbetering. Schein is van mening dat de cultuurverandering gevoeld wordt, en niet gemeten.

4.1.3. Kosten

De kosten van het gehele verandertraject lijkt wellicht een immense investering te zijn, gekeken naar alle dingen die moeten veranderen. Toch blijkt uit de praktijk dat ook bedrijven met een relatief klein budget, die kiezen voor de implementatie van kernwaarden, daarna pas groot zijn geworden. Het budget dat beschikbaar is voor een verandertraject, verschilt per organisatie en de verandermanager zal zich moeten beperken tot het beschikbare budget. De interventies die gekozen worden hoeven niet veel te kosten.

Zappos was een bedrijf dat in 1999 bijna failliet ging. Een jaar later was de omzet zo'n 1,6 miljoen dollar. In 2008 bereikte het bedrijf de mijlpaal van 1 miljard dollar omzet. Zoals wordt geconcludeerd in een artikel over waarde implementatie: *"Striving for high values is not a luxury for the rich; it is a way to become rich."* (Humanscience, z.d.)

4.2. Communicatie & acceptatie in elke laag

4.2.1. Commitment creëren

Commitment is het sleutelwoord bij het laten slagen van een verandertraject, zo noemt ook Vergouw (2013) *"veranderprocessen mislukken omdat de medewerkers geen commitment geven, er is onvoldoende draagvlak."* Gyuri Vergouw (2013) gebruikt een formule om aan te tonen welke componenten van belang zijn bij het realiseren van commitment voor een veranderproject. Hij noemt het de CVT-formule en is als volgt:

$$CVT=M*O*ED*ES*(V*T)$$

- CVT: Commitment voor transitie
- M: Missie en visie
- O: ontevredenheid met de huidige situatie
- ED: externe druk
- ES: eerste (succesvolle) stappen
- (V*T): de in de organisatie aanwezige persoonlijke vaardigheden en talenten

Als een van de onderdelen niet of niet voldoende aanwezig is, dan zal er weinig commitment zijn voor verandering. Het geeft aan welke componenten belangrijk zijn om voldoende commitment te creëren. Zoals in de formule is te zien, is het van belang dat het personeel het belang inziet van het veranderproces, zodat er ontevredenheid is met de huidige situatie. De missie en visie moeten duidelijk geformuleerd en aanwezig zijn, en voor het implementeren van de kernwaarden zijn deze ook van belang. Ook hebben externe druk en eerste stappen veel invloed op de commitment. Er moet daarom een vrij constante druk uitgevoerd worden ter ondersteuning van de veranderprocessen. Het creëren van commitment door HR processen wordt nog nader besproken in 4.3.2. HRM.

4.2.2. Versterken van de cultuur met veranderinterventies

Boonstra (2010) noemt een aantal soorten interventies die door succesvolle bedrijven gebruikt worden om een verandering in cultuur te genereren.

- Interactieve interventies
- Betekenisvolle interventies
- Structurele interventies
- Leerinterventies
- Conflict- en machtsinterventies

In tabel 3 is te zien welke specifieke interventies er gebruikt worden, en hoeveel deze gebruikt worden. Opvallend is dat met name interactieve interventies veel gebruikt worden. Dit zijn veelal sociale interventies, waar een nadruk komt te liggen op het verkennen van onderliggende waarden. Wellicht is het daarom ook van belang om deze interventies te benutten in een organisatie die implementatie van kernwaarden wilt realiseren. Ook betekenisvolle interventies zijn erg nuttig, aangezien deze interventies richting geven en kernwaarden dat ook doen.

De interventies worden doorgaans in een mix gebruikt. De inhoud van deze mix verschilt per organisatie en doel. Het kiezen van een mix is wel van belang, omdat het richting en helderheid geeft, en onzekerheid verminderd. Bedrijven die bezig zijn met een cultuurontwikkeling kiezen meestal voor de betekenisvolle en interactieve interventies, maar gebruiken daarnaast conflict- en machtsinterventies om patronen te doorbreken. Er moet steeds een balans gezocht worden tussen het gebruik van macht, het aangaan van conflicten, het ingrijpen in structuren, het zoeken van betekenis, het creëren van verbondenheid en het stimuleren van leerprocessen. Omdat er een juiste mix van interventies gevormd moet worden bij het schrijven van het veranderplan, is het van belang om hier tijdens de opzet van het traject al besluiten over te nemen.

Bij Zappo's wordt er constant aan cultuur gewerkt, en ook hier zijn interactieve en betekenisvolle interventies geliefd. Volgens Hsieh (2010), is het belangrijkste dat de cultuur goed is. *"Daarna valt de rest, zoals het bouwen aan het merk, allemaal als vanzelf op zijn plaats."* De interventies die Zappo's gebruikt zijn voor veel bedrijven goed toe te passen, omdat ze niet veel tijd en geld kosten. Zo heeft het kantoor een hoofdingang en -uitgang die elke weknemer gebruikt. Er waren altijd ook andere uitgangen in het gebouw, maar die werden aangemerkt als uitsluitend nooduitgangen, om informele gesprekken in de gang te stimuleren. Ook is er bij het inloggen in het computersysteem niet alleen een inlogcode nodig, maar word er ook een foto getoond van een willekeurige medewerker en een viertal namen. De gebruiker moet de vraag beantwoorden om in het systeem te kunnen. Er zitten geen nadelen aan als het verkeerd word gedaan, maar er word wel bijgehouden wat de scores zijn van iedere medewerker. (Hsieh, 2010)

Het zijn vrij simpele en kleine maatregelen, maar die wel werken aan het verstevigen van de cultuur. Binnen een veranderplan zou er ruimte moeten zijn voor dit soort kleine interventies die samen een groot effect zouden kunnen hebben op de commitment.

Tabel 3. Specifieke interventies en toepassingsfrequentie (Boonstra,2010)

Interventie	Specifieke interventie	Vignet	Overige bedrijven	Aantal	
Macht-interventies	Zeggen waar het op staat	KPN	Philips, IND, Olijslager	4	
	Grenzen aangeven benoemen	's Heeren Loo	Jeugdformaat	2	
	Spelers wisselen	Albert Heijn	Philips	2	
	Nieuwe mensen aantrekken	Philips	Albert Heijn, KPN, Arcadis	4	
	Belonen van gedrag	Content	KPN, Arcadis	3	15
Structurele en instrumentele interventies	Ingrijpen in structuur en technologie	Rabobank	Albert Heijn, NS, KPN, IND	5	
	Inrichten nieuw werkproces	Philips	Albert Heijn, IND, Rabobank	4	
	Gedragsregels formuleren	IND	-	1	
	Kweekvijver voor jong talent bouwen	AGA	KPN	2	
	Risicokapitaal verstrekken	InAxis	-	1	
	Beloningssystemen wijzigen	Arcadis	Albert Heijn, KPN	3	
	Meetsystemen inrichten	NS	Philips, Rabobank	3	
	Onbetwistbare feiten presenteren	KPN	Philips, Rabobank, Olijslager	4	
	Cultuurprogramma's inzetten	NS	-	1	24
Betekenisvolle interventies	Kernwaarden verbeelden	Content	Arcadis	2	
	Symbolen gebruiken	Arcadis	Tempo-Team	2	
	Artefacten benutten	's Heeren Loo	Tempo-Team	2	
	Toekomst verbeelden	Albert Heijn	Rabobank, Content, Olijslager	4	
	Verhalen vertellen	KPN	Albert Heijn, Rabobank, Jeugdformaat, InAxis	5	
	Veelzijdig communiceren	Content	Arcadis, Olijslager, InAxis, Tempo-Team	5	
	Vakkennis waarderen	NS	KPN, Olijslager, 's Heeren Loo, Jeugdformaat	5	
	Casus adopteren	Jeugdformaat	's Heeren Loo	2	
Conflict-interventies	Nieuwe taal introduceren	InAxis	Arcadis, IND	3	30
	Verschillen waarderen	Tempo-Team	Albert Heijn, Philips, Arcadis, Politie, Content	6	
	Belemmeringen bespreekbaar maken	Politie	NS, Tempo-Team, Olijslager	4	
	Beeldenstorm initiëren	Olijslager	Jeugdformaat	2	
	Conflict reguleren	NS	Olijslager	2	
	Onafhankelijke derde inschakelen	Olijslager	NS, Politie	3	
	Heilige huisjes afbreken	Politie	Albert Heijn, KPN, Philips, 's Heeren Loo	5	
	Prikkelende humor inzetten	InAxis	-	1	23

Interactieve interventies	Elkaar leren kennen	KLM	Albert Heijn, KPN, Rabobank, Content, Tempo-Team	6	
	Aandacht voor actie en emotie	Tempo-Team	's Heeren Loo, Olijslager, Jeugdformaat	4	
	Teams ontwikkelen	Philips	Albert Heijn, KPN, Arcadis, Content, Tempo-Team	6	
	Nationale culturen overbruggen	KLM	Arcadis	2	
	Management mobiliseren	Tempo-Team	Albert Heijn, KPN, NS	4	
	Werkconferenties organiseren	Rabobank	Albert Heijn, Jeugdformaat	3	
	Zoekconferenties initiëren	Jeugdformaat	KPN, Rabobank	3	
	Medezeggenschap betrekken	IND	NS, 's Heeren Loo	3	
	Waarderend verkennen	AGA	KPN, Politie	3	
	Waarderen van prestaties	KPN	Philips, KLM, Rabobank	4	
	Monitorsystemen inrichten	Politie	Philips, KPN, Rabobank, IND	5	
	Netwerken mobiliseren	Jeugdformaat	NS, Olijslager, InAxis, Content, 's Heeren Loo	6	49
Leer-interventies	Leerprocessen inrichten	Politie	IND, Jeugdformaat, NS	4	
	Leiderschap ontwikkelen	KPN	Rabobank, Tempo-Team	3	
	Werkateliers aanbieden	Jeugdformaat	Rabobank	2	
	Kennisgemeenschappen vormen	Arcadis	InAxis, AGA	3	
	Twinning aangaan	IND	Jeugdformaat	2	
	Leerkringen activeren	InAxis	's Heeren Loo, Jeugdformaat	3	
	Leerervaringen verzilveren	Jeugdformaat	InAxis, AGA	3	
	Successen delen	AGA	Politie, Jeugdformaat, InAxis	4	24

4.3. Uitvoering in alledaags beleid

4.3.1. Managementkader

Een opvallend vaak terugkerend onderwerp binnen de theorie is de grote invloed die de directe manager van het personeel heeft, met name op de uitkomst van het gedrag en motivatie van een werknemer. De keuzes die een manager maakt, heeft ook invloed op de mate van doelgerichte focus van de werknemers, die zich uit in bijvoorbeeld het nemen van initiatief en doorzettingsvermogen. De directe leidinggevende van een personeelslid heeft een voorbeeldfunctie, met name in lastige situaties. De manier van omgaan en oplossen van zo'n dergelijke situatie heeft invloed op hoe het ondergeschikte personeelslid denkt dat omgegaan behoort te worden met de regels en de situatie in kwestie. Het is daarom ook van groot belang dat de leidinggevende ook een voorbeeldfunctie aan gaat nemen ten opzichte van de kernwaarden en zijn commitment daaraan. Leidinggevers moeten echter ook het gevoel houden dat ze op hun eigen manier leiding kunnen geven aan hun personeel. Om te zorgen dat dit wel op de onderneming aansluit, zullen managers en leidinggevers aangenomen moeten worden die een leiderschapsstijl en visie hebben die past bij de cultuur van de onderneming. Managers die op verschillende vestigingen of afdelingen werken, zouden in principe wel op ongeveer dezelfde manier met het personeel om moeten gaan. (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine, 2011)

Mone et al. (2011) beschreven in een tabel welke management activiteiten met het managen van prestatie en het vergroten van werknemers worden geassocieerd. In de tabel beschrijven zij een aantal gedragingen van managers die prestatie en betrokkenheid stimuleren.

Tabel 4. Overzicht van management mogelijkheden om prestatie en betrokkenheid te stimuleren. (Mone et al., 2011)

Managen van prestaties	Management gedrag dat word geassocieerd met zowel prestatie management en het vergroten van betrokkenheid van werknemers
Beschrijven van prestatie en ontwikkelingsdoelen	Gezamenlijk doelen stellen
Het geven van continue feedback en erkenning	Werknemers helpen begrijpen hoe hun werk de strategie en doelen van de organisatie ondersteunt
Het managen van werknemer ontwikkeling	Geven van een bevredigende hoeveelheid erkenning
Het houden van halfjaarlijkse gesprekken	Geven van feedback dat prestaties helpt verbeteren
Het inrichten van een klimaat waarin vertrouwen en ondersteuning de boventoon voeren.	Geven van voldoende training mogelijkheden
	Steunen van werknemers die moeite doen om hun carrière te ontwikkelen
	Houden van discussie over carrièreplanning
	Houden van effectieve gesprekken over prestatie ontwikkelingen.
	Aanmoedigen van innovatief en creatief gedrag
	Aanmoedigen van verbeteren werkprocessen en productiviteit
	Waarderen van ideeën en meningen
	Eerlijk en respectvol behandelen van werknemers
	Luisteren naar en reageren op behoeften en bezorgdheden
	Een persoon zijn die je kunt vertrouwen
	Het verzorgen van benodigdheden en beslissing makende autoriteit om effectief te presteren.
	Het bieden van controle over de kwaliteit van het werk dat geleverd word

In de tabel worden werkzaamheden getoond van leidinggevend, die geassocieerd worden met prestatie management en het vergroten van betrokkenheid van werknemers. Het uitvoeren van deze taken zorgt voor een grote mate van betrokkenheid en commitment onder de werknemers kan een burn-out helpen voorkomen. (Mone et al., 2011) De punten die worden genoemd zijn algemeen bekend, maar door de associatie met het vergroten van commitment is het toch van belang om er aandacht aan te besteden.

Het opzetten van een dergelijk kader voor managers en leidinggevend geeft een houvast en een gids voor allerlei dagelijkse situaties, en kan opgenomen worden in een veranderplan als de nieuwe verwachting van de functie als leidinggevend.

4.3.2. Human Resource Management

Als er een verbinding gemaakt wordt tussen het personeel en de kernwaarden van een bedrijf, is het vanzelfsprekend dat hier een afdeling bij betrokken wordt die hier expertise in heeft. De rol van HRM binnen een veranderproces is van belang, omdat het een grote ondersteuning kan zijn van de veranderprocessen. Zo kan er hier de beleidsveranderingen binnen het personeelsbeleid opgepakt worden, aangezien deze afdeling vaak veel processen beheert in verband met de gehele tijd dat een personeelslid in dienst is. Ook kan de uitvoerende taak bij deze afdeling komen te liggen, maar zoals eerder bleek, is dit niet noodzakelijk. Het is wel waarschijnlijk dat de afdeling een aantal taken op zich zal nemen in de loop van het traject. Functiebeschrijvingen, vacatures opstellen en sollicitatievragen kunnen hier aangepast worden naar de kernwaarden. Uit veel toekomstvoorspellingen in verband met HR blijkt dat deze afdeling vaak niet op strategisch niveau meedraait in de directie van het bedrijf, al zou dit in de toekomst wel steeds belangrijker worden. (Galer, 2014; Giang, 2015)

Er moet rekening gehouden worden met een uitstroom van personeel naar aanleiding van het verandertraject. Florence kende een uitstroom van wel 20% van het personeel. Door binnen functioneringsgesprekken de kernwaarden te gebruiken, hebben die mensen besloten om te vertrekken. *“Met die mensen die weg zijn, zou ik mijn resultaten niet gaan halen en de cliënttevredenheid niet stijgen.”* (Nientied & van Leeuwen, 2013) De uitstroom van mensen zou als een positief en waarschijnlijk noodzakelijk punt beschouwd moeten worden binnen de organisatie. De mensen die overblijven, hebben wel commitment voor de organisatie. Door vervolgens mensen aan te nemen die wel goed bij het bedrijf passen, wordt er al een grote stap gezet naar de volledige implementatie van de kernwaarden onder het personeel. De personeels- of HRM afdeling heeft hierin een grote ondersteunende rol aan het personeel, waardoor de uit- en instroom van mensen op een manier verloopt die voor iedereen prettig is, en wellicht ook aansluit op de kernwaarden van de organisatie.

4.4. Bevindingen van dit hoofdstuk

Bij de realisatie van het vergroten van de verbinding tussen personeel en kernwaarden, zou er in grote lijnen de Deming- cirkel aan moeten houden: Plan, Do, Check, Act. Er zal eerst een planning geschreven moeten worden waarin wordt beschreven hoe de organisatie het verandertraject precies aan gaat pakken. Hiermee moet dan ook gekeken worden naar de verantwoording voor het traject en de middelen die het bedrijf in kan zetten. De punten die in dit hoofdstuk besproken werden, zijn aandachtspunten voor het schrijven van het veranderplan.

Discussie

Meten van succes is een discussiepunt binnen dit onderwerp. Het succes van de implementatie van kernwaarden is enerzijds lastig te bepalen vanwege de moeilijkheid van het meten. Anderzijds is het succes van de implementatie afhankelijk van zo veel punten dat het eigenlijk onmogelijk te standaardiseren is. Kernwaarden en hun organisaties zijn erg verschillend ten opzichte van anderen, wat ook juist voor het unieke aspect van de onderneming van belang is. De implementatiemethoden behoren daardoor net zo uniek te zijn als de organisatie. Een aantal punten waar andere bedrijven aandacht aan hebben besteed, zijn bruikbaar als voorbeeld en inspiratiebron.

Het meten van kernwaarden is een moeilijk punt, omdat kernwaarden of implementatie ervan vaak niet in getallen uit te drukken is. Er wordt vaak via monitoring of het doen van jaarlijkse metingen bekeken of er een algemene groei is van de punten waar de kernwaarden een verschil uit zouden moeten maken.

Een opvallend verschil tussen de Nederlandse ondernemingen en het Amerikaanse Zappo's is de mate van individualiteit. In Nederland word er veel waarde gehecht aan individualiteit, ook binnen de bedrijfscultuur. In een bedrijf als Zappo's zal snel geopperd kunnen worden dat er weinig ruimte is voor individualiteit, al zijn hier de meningen over verdeeld. In Florence en in FloraHolland word aangegeven dat er juist plaats voor individualiteit is. Een discussiepunt hierin wordt gevormd door de vraag: Als je persoonlijke waarden direct aansluiten op de kernwaarden van de organisatie, in hoeverre komt je individuele zelf dan al tot uiting in het werk dat je doet voor deze organisatie?

Er zijn een aantal overeenkomsten tussen de succesvolle implementaties in Nederlandse en buitenlandse bedrijven. Van deze overeenkomsten kan geleerd worden. Zo kan een organisatie bij de implementatie kijken naar de punten die andere bedrijven hebben aangepakt. Ook wetenschappelijk onderzoek onderbouwt de verschillende belangrijke punten bij het creëren van commitment voor de implementatie van de kernwaarden.

Ten slotte komt er zowel vanuit de wetenschappelijke literatuur als vanuit de praktijk naar voren dat kernwaarden in elke organisatie en in elke sector succesvol door te voeren zijn. De mogelijkheden en de voordelen van de implementatie zijn net zo grenzeloos als de doelen van de organisatie.

Voor het schrijven van een plan van aanpak zal er binnen de organisatie verder onderzoek gedaan moeten worden naar de cultuur en naar de (financiële) mogelijkheden van het bedrijf. Daarnaast zou er ook nog meer onderzoek gedaan kunnen worden naar specifieke onderdelen waar de organisatie een verandering in aan zou willen brengen.

Conclusie

In dit onderzoek werd onderzocht hoe het management van een organisatie de verbinding tussen personeel en kernwaarden kan vergroten.

Er is een belangrijk verband tussen kernwaarden, bedrijfscultuur en commitment. Daarom zal er met alle drie gewerkt moeten worden in de praktijk. Er zal door de organisatie commitment gecreëerd moeten worden onder het personeelsbestand, waarbij een focus zou moeten zijn op de managementlagen om voorbeeldgedrag te stimuleren. Een cultuurverandering is onvermijdelijk, al zal het in sommige gevallen slechts minimaal nodig zijn.

Door een focus te leggen op het bespreken van de kernwaarden, gaan de kernwaarden leven onder het personeel. Het bespreken van de waarden op zowel formele als informele wijze is hierbij van belang. Hierop is veel invloed uit te oefenen bij het in dienst nemen, het introduceren, het beoordelen en belonen, de communicatie naar het personeel toe en het opleiden en ontwikkelen van personeel. Dit zijn vaak contactmomenten waarin de implementatie plaats zou moeten vinden door formele gesprekken te voeren.

Binnen de realisatie van een verandertraject komen uiteindelijk theorie en praktijk echt samen. Een traject zal benaderd moeten worden vanuit de Deming cirkel: Plan, Do, Check, Act. Om te beginnen, zal er een plan moeten worden opgesteld. Voor de punten waar in het plan aandacht aan besteed moet worden, kan gekeken worden naar andere bedrijven die succesvol kernwaarden hebben geïmplementeerd in de onderneming. Het is wel van belang om ze slechts als inspiratie te gebruiken, want het veranderplan is net zo uniek als de onderneming en is daarom niet over te nemen van anderen.

Een verantwoordelijke verandermanager, die intern kan worden gezocht, zal zich na het schrijven van het plan concentreren op de uitvoering ervan. Er zal een druk moeten staan op het traject om het succesvol te laten zijn. Er moet commitment ontstaan onder het personeel voor de verandering plaats kan vinden. De verantwoordelijke kan het proces nauwlettend in de gaten houden en zal moeten bijsturen als hij ziet dat er iets mis gaat. Dit zal uiteindelijk voor een succesvolle implementatie zorgen. De verbetering van resultaten zal te zien zijn in de meting van waarden als tevredenheid, prestatie en winst, omdat kernwaarden niet op zichzelf te meten zijn.

Aanbevelingen aan Ranzijn Tuin & Dier

1. Het is van belang dat er een leider of manager voor het verandertraject aangewezen word. Deze houdt het overzicht en stuurt bij als dat nodig is. Daarnaast blijft deze manager een constante druk uitoefenen op de doorvoering.
2. Het is aan te raden om een plan te schrijven waarin elke doorvoeroptie wordt beschreven, een plan van aanpak, waarbij vanuit het beoogde doel word teruggedacht naar de stappen die als eerste genomen moeten worden. In dit plan wordt specifiek beschreven welke stappen ondernomen gaan worden, aansluitend op de (financiële) mogelijkheden van de onderneming.
3. Kernwaarden kunnen het beste op zoveel mogelijk manieren binnen het bedrijf en met name binnen elke laag van de organisatie, doorgevoerd worden. Het is de bedoeling dat er voorbeeldgedrag getoond word vanuit de managementfuncties, en daarom is een grote focus op die groep van belang.
4. Voor de filiaalmanagers en direct leidinggevendenden zou er een kader met gedragstaken beschreven kunnen worden zoals in tabel 2, hoofdstuk 4.2. Dit geeft een leidraad hoe de kernwaarden in de praktijk uitgedragen kunnen worden.
5. Bij het invoeren is het creëren van commitment erg belangrijk; deze waarde moet niet onderschat worden. Commitment voor het traject kan bereikt worden door gebruik te maken van de formules van Schein, zoals beschreven in 4.2.1.
6. Met name bij werving en selectie zou er gekeken moeten worden naar de persoonlijke waarden. Door alleen mensen aan te nemen die aansluiten op de waarden van de onderneming, worden er snel shared values gecreëerd, wat het creëren van commitment voor de kernwaarden veel gemakkelijker maakt. Ook het ontslaan van mensen zou gebaseerd moeten worden op de kernwaarden.
7. Een interventiemix moet opgesteld worden en opgenomen worden in het plan. De interventies zullen een doorslaggevende rol spelen in de implementatie van kernwaarden onder het personeel.
8. Er zal in ieder geval zo duidelijk mogelijk gecommuniceerd moeten worden over de verwachtingen van het personeel.
9. Er moet rekening gehouden worden met een ontslagpercentage. Niet iedereen zal blijven als de implementatie op grote schaal plaats gaat vinden. Dit hoort bij de verandering en zorgt ervoor dat het personeel dat wel blijft, ook committed is aan de verandering.

Bronnenlijst

- Alvenfors, A. (2010) *Introduction - Integration? On the introduction programs' importance for the integration of new employees*, Oxford: Heinemann. ISBN 978-0435-49915-0 [9]
- Ardts, J. (2003), *Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV.
- Barrett, R. (2006), *Building a Values-Driven Organisation: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Boston, Butterworth-Heinemann
- Beer, J. (2015). *25 Predictions For What Marketing Will Look Like In 2020*, geraadpleegd op 25 maart 2015, <http://www.fastcocrete.com/3043109/sector-forecasting/25-predictions-for-what-marketing-will-look-like-in-2020>
- Bell, S.J., Mengüç, B. & Widing II, R.E.(2009) Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 38, Issue 2, pp 187-201
Doi: 10.1007/s11747-009-0149-x
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV.
- Cambra-Fierro, J., Polo-Redono, Y., & Wilson, A.(2007) The Influence of an Organisation's Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour. *Journal of Business Ethics*, Volume 81, Issue 1, pp 157-167
Doi: 10.1007/s10551-007-9486-1
- Cheng, D. & Wang, L. (2014). Examining the Energizing Effects of Humor: The Influence of Humor on Persistence Behavior, *Journal of Business and Psychology*, Doi: 10.1007/s10869-014-9396-z
- FloraHolland (2015), *FloraHolland 2020: Het reisplan en de etappes*. Geraadpleegd op 23 februari 2015, <https://www.floraholland.com/nl/nieuws-2015/week-5/floraholland-2020-het-reisplan-en-de-etappes/>
- Galer, S. (2014) *Top 10 Strategic Workforce Trends for 2020 from Oxford Economics*. Geraadpleegd op 25 maart 2015, <http://www.news-sap.com/top-10-strategic-trends-workforce-2020-oxford-economics/>
- Giang, V. (2015). *What Will Work Look Like in 2030?* Geraadpleegd op 23 maart 2015, <http://www.fastcompany.com/3040701/what-will-work-look-like-in-2030>
- Globoforce (2012) *Workforce MoodTracker Fall 2012 Report: revealing key practices for effective recognition*. Geraadpleegd op 18 maart 2015, http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/Fall_Moodtracker_2012Survey_web.pdf
- Hendrikse, M. (2012) Waardering verbinden aan kernwaarden zorgt voor hogere ROI. Geraadpleegd op 18 maart 2015, <http://www.penoactueel.nl/HR-Strategie/Algemeen/2012/12/Waardering-verbinden-aan-kernwaarden-zorgt-voor-hogere-ROI-PENO009095W/>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness; a Path to Profits, Passion, and Purpose*, New York, Hachette
- Humanscience, (z.d.). *Value implementation in business*. Geraadpleegd op 1 april 2015, http://humanscience.wikia.com/wiki/Value_implementation_in_business
- Jaffe, D.T. & Scott, C.D. (2001) *How to link personal values with team values*. [PDF] Verkregen op 26 maart 2015, <http://dennisjaffe.com/publications.php?pType=Values%20Articles>

- Jing, F.F., Avery G.C., & Bergsteiner H.(2013) Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 31, Issue 2, pp 599-620 Doi: 10.1007/s10490-013-9345-9
- Kcom (z.d.) *What will the high performance workplace look like in 2020?* [PDF] verkregen op 4 mei 2015, http://www.kcom.com/docs/misc/KCOM_Infographic_Final.pdf
- Kluytmans, Dr. F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Lorenz, M. (2010) *10 Predictions in 10 Years: How the 2020 Workplace Will Affect You*, geraadpleegd op 25 maart 2015, <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2010/07/01/10-predictions-in-10-years-how-the-2020-workplace-will-affect-you/>
- Manohar, S.S. & Pandit, S.R.,(2013) Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, Volume 125, Issue 4, pp 667-680 Doi: 10.1007/s10551-013-1926-5
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011) Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, Volume 26, Issue 2, pp 205-212 Doi: 10.1007/s10869-011-9222-9
- Nientied, P. (2013) *Boekbespreking van 'delivering happiness, a path to profits, passion, and purpose'*. Geraadpleegd op 19 maart 2015, <https://www.managementsite.nl/zappos-kernwaarden-bedrijfscultuur>
- Nientied, P., & Leeuwen, van M. (2013) *Van kernwaarden tot gedrag: Casus kernwaarden in de praktijk van 'Floence, Gezondheid en Zorg'*. Geraadpleegd op 23 februari 2015, <https://www.managementsite.nl/kernwaarden-tot-gedrag>
- Nieuwenhuis, M.A. (2010). *Over binden, boeien en bezielen*. Geraadpleegd op 18 maart 2015, http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_04_bindenboeienbezielen.html
- Philips (z.d.), Geraadpleegd op 11 maart 2015, <http://www.philips.nl/about/research/index.page>
- Ruijters, M., & Simons, R. (Red.)(2012). *Canon van het leren*, Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Schiedam,Scriptum.
- Schneider, B., & Reichers, A.E.(1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Volume 36(1), pp 19-39. Doi: 10.1111/j.1744-6570-1983-tb00500
- Slocombe, T.E., & Dougherty, T.W.(1998) Dissecting Organizational Commitment and Its Relationship with Employee Behavior. *Journal of Business and Psychology*, Volume 12, Issue 4, pp 469-491 Doi: 10.1023/A:1025055122988
- Stevenson, H. (2013). Core values: An Assessment. Geraadpleegd op 26 maart 2015, <http://www.herbstevenson.com/articles/core-values-assessment.php>
- Tjosvold, D. (1998) Employee Involvement in Support of Corporate Values in Successful Organizations: Groups, Cooperative Interaction, and Influence. *International Journal of Value-Based Management* 1998, Volume 11, Issue 1, pp 35-46 Doi: 10.1023/A:1007773614013
- Vergouw, G. (2013), *Commitment: de belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties*, Amsterdam, Uitgeverij Boom Nelissen.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Chichester: John Wiley

Watrous, K.M., Huffman, A. H., & Pritchard, R.D. (2006) When coworkers and managers quit: the effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, Volume 21, Issue 1, pp 103-126 Doi: 10.1007/s10869-005-9021-2