

# Organisatiecultuur, cultuurverandering en de rol van HRM-managers

**Author(s)**

Straathof, A.J.M.

**Publication date**

2001

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Tijdschrift voor HRM

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Straathof, A. J. M. (2001). Organisatiecultuur, cultuurverandering en de rol van HRM-managers. *Tijdschrift voor HRM*, 2001(3), 79-100.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Organisatiecultuur, cultuurverandering en de rol van HRM-managers

Alex Straathof

Het onderwerp organisatiecultuur heeft de volle aandacht. De commissie Alders spreekt in haar onderzoek naar de oorzaken en verantwoordelijkheden van de nieuwjaarsbrand in Volendam over grove nalatigheid in het nakomen en controleren van afspraken. Een cultuurverandering is geboden, zo wordt vastgesteld. Philips begint aan een cultuuromslag om tot een technologisch powerhouse te komen. De commissie Oosting roept in haar onderzoek naar de oorzaken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de vuurwerkramp in Enschede op tot een 'culturele revolutie' in het optreden van de verschillende overheden. Minister de Vries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geeft naar aanleiding van het advies van de commissie Van Rijn te kennen dat 'de rijksoverheid een cultuurverandering zou moeten ondergaan om te komen tot een meer kwalitatieve personeelsbezetting'.

Cultuur wordt naast verklaringsgrond voor problemen in organisaties ook veel gebruikt bij kwesties betreffende integriteit, fraude en corruptie. Overheden en bedrijven proberen hun normen en waarden weer op orde te krijgen wanneer het imago door inbreuken in de integriteit is beschadigd. Verder lezen we regelmatig over foutlopende fusies en integratieprocessen bij bedrijfsovernames. Grubb en Lamb (2000) geven diverse onderzoeken weer waarin tussen 60% en 80% van de gevallen de beoogde financiële en strategische voordelen van aangegane verbintenissen niet worden bereikt. Als belangrijkste oorzaak worden de onderlinge cultuurverschillen gezien. Ten slotte speelt alom het fenomeen internet. Nu de eerste beurszeepbellen zijn doorgeprikt, wordt het tijd om na te denken over de werkelijke gevolgen van internetgebruik voor de invulling van het werk, de communicatie tussen collega's en de dienstverlening aan klanten. Internet zal verregaande vernieuwingen teweegbrengen in de bestaande bedrijfsculturen (Neuhauser, Bender en Stromberg, 2000).

Juist omdat er zo veel over cultuur wordt gesproken, is er behoefte aan een helder inzicht in hoe een organisatiecultuur in elkaar steekt. Het

A. Straathof is ...

bieden van dit inzicht is het eerste oogmerk van dit artikel. Omdat het onderwerp zijn belang uiteindelijk ontleent aan de knelpunten die ermee samenhangen, gaat het tweede gedeelte van dit artikel over de wijze waarop culturen kunnen worden veranderd. In dit veranderproces zijn door interne en externe spelers geëigende rollen te vervullen. Een belangrijke interne speler kan de HRM-manager zijn. Dit onderwerp vormt het slotgedeelte van dit artikel. Sinds de algemene acceptatie van integraal management (kort gezegd: decentraal management is verregaand beslissingsbevoegd en stafafdelingen hebben alleen nog een adviesbevoegdheid) is voor menig HRM-manager de druk van twee broodheren duidelijk geworden (Kloosterboer en Sterk, 1996). Het centrale management verwacht een expertrol en een controlerende rol met betrekking tot de doorvoering en handhaving van beleid. Het decentrale management heeft meer behoefte aan praktische adviezen en een vertrouwenspersoon. Wanneer een organisatie kiest voor een ingrijpende cultuurverandering, staat de HRM-manager voor de vraag wat zijn toegevoegde waarde in het veranderproces kan zijn.

### **Ontwikkelingen in het denken over cultuur**

Het begrip 'cultuur' is een product dat in de loop van de tijd een aantal denkslagen heeft ondergaan. Denkbeelden die eerder in de belangstelling stonden, blijken op een later moment niet toereikend te zijn om te verklaren wat zich binnen organisaties afspeelt. Een korte rondgang langs de belangrijkste auteurs laat duidelijk zien dat de aandacht zich verplaatst van denken over cultuur als zodanig naar de vraag hoe organisatieculturen te veranderen zijn.

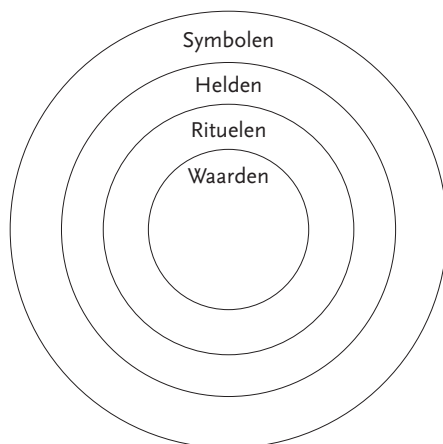
In 1982 publiceren Peters en Waterman hun boek over excellente ondernemingen en wijzen 'shared values' aan als de kern van organisaties. Niet de harde kant van een organisatie (waaronder de structuur, strategie en systemen) is verantwoordelijk voor excellentie, maar het al of niet bestaan van een sterke cultuur. Dat is de belangrijkste factor in het succes van organisaties. Het boek is van grote waarde omdat het voor het eerst in brede kring een duidelijke focus op het onderwerp 'cultuur' laat ontstaan. Het brengt samenhang aan in de meer zachte kant van een organisatie: in de waarden, de leidinggevende stijlen, de kwaliteit van het personeel en de bestaande vaardigheden. Een samenhang die in nauwe verbinding blijkt te staan met de prestaties van ondernemingen. Nadrukkelijk wordt een lans gebroken om voortaan organisaties niet meer te zien als een technocratisch samenstel van mensen en middelen gericht op doelrealisatie, maar als levende sociale systemen, waarbij de interne balans van groot belang is.

Nu het onderwerp 'cultuur' bij veel managers en adviseurs 'top of mind' is geworden, ontstaat behoefte aan meer duidelijkheid. De zachte kant van een organisatie mag dan van belang zijn, maar hoe werkt het precies en hoe kan gedrag binnen een organisatie nader verklaard worden? De ideeën van Deal en Kennedy zijn op dit punt van grote betekenis. Hun centrale gedachte is dat een bedrijf een sociale gemeenschap is, die trekken vertoont van een stamverband. Net als bij volkeren zijn ook binnen organisaties interacties tussen mensen te herleiden tot oplossingen (copinggedrag) om te overleven en om samen te kunnen leven met anderen. Organisaties worden niet alleen door managers en medewerkers bevolkt, maar er bestaat tevens een sociale wereld waarin helden voorkomen, verhalenvertellers en mensen die de rol van geestelijk leidsman vervullen. Er bestaan organisatie-eigen rituelen. Op die manier wordt duidelijk dat op het oog kerngezonde bedrijven onder de oppervlakte te gronde kunnen gaan aan geroddel en machinaties van informele leiders. We leren dat dorps verhoudingen en bijbehorende tradities het sociale leven binnen organisaties sterk kunnen bepalen. Begrijpelijk wordt ook dat het toetreden van nieuwkomers in een organisatie niet alleen kan geschieden door de aanvaarding van een functie, maar tevens gepaard gaat met enige vorm van inauguratie. Wie de rituelen van het sociale verband niet accepteert, plaatst zich buiten de orde en zal niet slagen in zijn werk.

### **Verschillen in organisatiecultuur**

Als je er zo naar kijkt, zijn veel gedragingen aan te merken als uitingen van de organisatiecultuur. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in vergaderen, woordgebruik, wijze van kleden, carrièrepaden, gebouwen, uitingen als huisstijl, de wijze waarop met successen wordt omgegaan, hoe mensen elkaar begroeten en privilegeverschillen tussen echelons. Op deze manier naar organisaties kijken werpt meteen een nieuw probleem op. Het is niet meer zo moeilijk om iets over de cultuur van een organisatie te zeggen, maar er is zo veel (te veel) aan te wijzen als kenmerkend voor de cultuur. Die veelheid van observaties vraagt om een nadere inkleuring en structuur van het begrip.

Mede geïnspireerd door eerdergenoemde schrijvers wordt een volgende stap gezet door Hofstede. Zijn cultuurmodel geeft in verschillende ringen een gelaagdheid weer, waardoor onderdelen van de cultuur een meer en minder prominente positie krijgen.



*Figuur 1 Het model van Hofstede*

In de buitenste ring bevinden zich symbolen. Hieronder vallen woorden, gebaren, beelden en objecten. Zij dragen een betekenis die herkend wordt door degenen die de cultuur met elkaar gemeen hebben. Jargon, haardracht, dijken en polders, seksuele vrijheid en gedoogbeleid behoren tot deze schil. In een organisatie kan dat zijn het specifieke taalgebruik, bijvoorbeeld in een hypercommerciële organisatie waar de dialogen doorspekt zijn met veel Engelse woorden en uitdrukkingen en de casual kleding op dagen dat er geen klanten worden ontmoet. In een diepere laag vinden we de helden van een cultuur. Het zijn de rolmodellen die worden nagevolgd, overigens al dan niet in leven. Voor Nederland zijn dat bepaalde politici, de koningin (en natuurlijk Máxima, de koningin in spé), directeuren van multinationals en aansprekende televisiepersoonlijkheden. In een bedrijf kan dat de oprichter zijn of iemand in het team die aanzien heeft verworven. Onder rituelen verstaat Hofstede collectieve activiteiten die in verschillende situaties kunnen worden gebruikt, waardoor zij een op zichzelf staande betekenis hebben gekregen, zoals handen schudden bij het ontmoeten en/of begroeten van iemand, het gezamenlijke koffiedrinken van een ploeg als start van de dienst, de schenking van een gouden horloge bij een 25-jarig werknemerschap en het geld ophalen bij een geboorte om een gezamenlijk cadeau te kopen. Symbolen, helden en rituelen vormen met elkaar de praktijken van een cultuur die uiterlijk zichtbaar zijn.

In het hart van zijn model plaatst Hofstede waarden. Een waarde is datgene wat mensen tot doel van hun gedrag verheffen. Gastvrijheid, openheid, prestige en liefdadigheid zijn voorbeelden. Veel waarden worden al op vroege leeftijd eigen gemaakt. Waarden blijven daarom meestal

impliciet en voor mensen zelf niet direct oproepbaar. Ze moeten worden afgeleid uit gedrag in verschillende omstandigheden.

Op basis van een cultuurmodel wordt het mogelijk om diverse organisaties te beschrijven en te vergelijken. Culturen vormen een eenheid. Het gebruik van symbolen hangt samen met de waarden die collega's met elkaar delen en cultuurdragers laten gedragspatronen zien die een voorbeeld zijn voor anderen in de organisatie. Culturele beschrijvingen van organisaties doen de vraag rijzen welke organisaties op elkaar lijken en welke van elkaar verschillen. Zo ontstaat in het midden van de jaren tachtig de gedachte dat sommige waardepatronen verwant aan elkaar zijn. Die verwantschap duidt op een bepaald type cultuur. Een uitwerking van deze gedachte geeft Handy op basis van eerdere ideeën van Harrison. Hij onderscheidt vier verschillende typen organisatieculturen:

- machtscultuur;
- rollencultuur;
- taakcultuur;
- persoonscultuur.

Het betreffen interne oriëntaties op werk en samenwerking die door de leden van de cultuur essentieel worden geacht om de doelen van de organisatie te bereiken.

In de machtscultuur spelen leiders een grote rol. Weinig regels en procedures zijn vastgelegd. De organisatie wordt bestuurd door beslissingen van een kleine groep leiders. Onder het personeel bestaat een grote mate van onzekerheid, die voor een belangrijk deel wordt opgeheven door leidinggevendenden te raadplegen. Veelal leidt dit tot overbelaste communicatiekanalen, waardoor vermoedens over meningen van leidinggevendenden een rol gaan spelen in het leven van de organisatie en de informele communicatie op volle toeren draait. Omdat de hoogste leiding redelijk ver afstaat van de werkvloer, heeft zij behoefte aan informatie. In een machtscultuur ontstaat zo een hofhouding die een belangrijke rol vervult in de meningsvorming van de leiding met daarnaast weer meerdere kongsië rond informele leiders. Een voordeel van dit cultuurtype is de mogelijkheid om snel en op ad hoc basis te handelen. Wanneer dit periodiek tot successen leidt, kan dit een grote verbondenheid bewerkstelligen.

Binnen een 'rollencultuur' ligt de nadruk op het naleven van regels en procedures. Taken zijn vast omschreven en de arbeidsdeling heeft geleid tot verregaande vormen van specialisme en tot gebrekkige samenwerking. Vooral grote ambtelijke bureaucratieën zijn van dit type. Onzekerheid

wordt gereduceerd door een verdere detaillering van rollen. De effectiviteit van dit soort organisaties is veelal beperkt. De leiding richt zich op het tot stand brengen van beleid. Het doorvoeren van beleid vraagt uitgebreide coördinatie; een functie die in de regel niet als specialisme wordt aanvaard en die daarom over het algemeen stroef verloopt.

In de 'taakcultuur' is de interne oriëntatie gericht op het bereiken van een gezamenlijk resultaat. Invloed wordt uitgeoefend op basis van deskundig gezag en eerder bereikte successen. Teamwerk staat in hoog aanzien. Het bereiken van doelen gaat meestal gepaard met uitgebreide rituele waardering. Binnen het bedrijfsleven komt de taakcultuur regelmatig voor. Veel cultuurverandering bij de overheid is gericht op de omvorming van een rollencultuur naar een taakcultuur.

Het vierde type cultuur noemen Handy en Harrison de 'persoonscultuur'. Het individu staat centraal. Maatschappen van advocaten, universiteiten, hulpverleningsorganisaties in de geestelijke gezondheidszorg en reclamebureaus dragen veelal kenmerken van dit type in zich. De organisatie bestaat eigenlijk om het belang van organisatieleden te dienen. Daarmee vervalt veelal het belang van een strikte afbakening door middel van structuur, regels en procedures.

### **Meer greep op cultuur**

Het beschikbaar komen van cultuurmodellen leidt tot een verfijning van inzichten. De aandacht verschuift daardoor van verklaring naar verandering. Leidinggevend en adviseurs komen onder meer tot de conclusie dat de kernwaarden van een organisatie niet overeenkomen met de uitdagingen waarvoor die organisatie staat. Of er wordt geconcludeerd dat de organisatie als geheel te weinig naar buiten is gericht. Het kan ook zijn dat de cultuur van een rollencultuur naar een taakcultuur moet veranderen gezien de eis tot privatisering of verzelfstandiging. Verantwoordelijke projectleiders en adviseurs willen met dit soort uitdagingen voor ogen meer grip krijgen op veranderprocessen die directies noodzakelijk achten. Verklaren is niet meer genoeg. Om veranderingen vorm te geven, bij te sturen en het einddoel te bereiken zijn meer specifieke concepten nodig en is meer concreet en samenhangend inzicht gewenst.

In dit licht is het werk van Schein van belang. Hij roept op niet lichtvaardig te denken over een cultuurverandering. De cultuur is de ziel van een onderneming. Cultuur speelt zich af op drie niveaus. Op het eerste en meest diepe niveau spelen onbewuste en aangenomen overtuigin-

gen, percepties en gedachten. Zij vormen de bron voor de waarden (het tweede niveau) en het handelen (derde niveau). Een goed inzicht in het verband tussen overtuigingen, waarden en gedrag is essentieel om een effectieve veranderstrategie te kunnen ontwikkelen. Het is te ongenueanceerd om complexe en unieke organisatieculturen vast te zetten in typologieën. Uitgaan van een bepaald type cultuur levert een te grove strategie op, waardoor het veranderproces op latere datum zal stranden. Gedrag in organisaties is immers niet toevallig, maar betekenisvol en vanzelfsprekend tegelijk. Wie gedrag wil gaan veranderen, tornt aan de onderliggende overtuigingen en aan een voorspelbaar en tot dan toe veilig en zinvol bestaan. Het veranderen van culturen is voor betrokkenen een emotioneel en verwarrend proces. Wie een cultuur gaat aanpakken, zal tot de ontdekking komen dat cultuur diepgeworteld is, een breed terrein bestrijkt en zodanig persistent is dat het zich via omwegen ondanks talloze veranderactiviteiten makkelijk weer weet te herscheppen. Juist deze laatste kenmerken maken het noodzakelijk om cultuurveranderingen te laten slagen, zelfs tegen hoge financiële en emotionele kosten. Het creëren van nieuwe overtuigingen, waarden en gedrag kan een zichzelf herscheppende bron zijn van nieuwe maatschappelijke effectiviteit, in het geval van overheden, of een nieuwe bron van commerciële voorspoed.

Schein geeft aan dat een cultuur oude wortels kent, is ontstaan uit manieren van overleven tijdens het ontstaan van de organisatie en gedurende het doormaken van moeilijke perioden en daarom zo weerbarstig is. Cultuur is de resultante van gezamenlijk overleven. Het verleden heeft de werkelijkheidsopvatting van mensen in de organisatie bepaald. De verandering van deze opvattingen kan de organisatie weer een meer passende oriëntatie op haar omgeving opleveren en een meer effectieve benadering van de door het management gestelde doelen.

### **Aanleidingen voor cultuurverandering**

De kern van een organisatiecultuur wordt naar de laatste inzichten gevormd door de werkelijkheidsopvattingen die onder leden van de organisatie leven. Cultuurverandering betekent een verschuiving in die opvattingen. De gemene deler van aanleidingen tot cultuurverandering is steevast het niet meer stroken van de organisatiecultuur met de omgevingseisen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. In beginsel zijn er twee vormen te noemen waardoor de relatie tussen organisatie en omgeving niet meer passend is: de omgeving is veranderd of de organisatie heeft een losstaande ontwikkeling doorgemaakt. Enkele voorbeelden zullen dit onderscheid illustreren.



Cultuurverandering als gevolg van een wijziging van omgeving ervaart bijvoorbeeld een legeronderdeel dat wordt overgeplaatst van Nederland naar Duitsland. Werd op Nederlandse bodem nog het gebruik van softdrugs gedoogd, dezelfde handelingen blijken grote problemen op te leveren binnen de Duitse context. De uit Nederland meegenomen cannabis biedt in Duitsland naast eigen gebruik nieuwe mogelijkheden van afzet. Al snel gaan soldaten dealen met omwonenden. Dan wordt duidelijk dat denkbeelden, waarden en gedrag ingrijpend moeten worden aangepakt. Dit heeft directe gevolgen voor de bestaande cultuurdragers en de omgangsvormen tussen officieren en manschappen.

Een soortgelijke aanleiding tot cultuurverandering ontstaat ook wanneer bestaande denkbeelden stil blijven staan terwijl marktontwikkelingen doorgaan. Een grote multinational ging in het verleden prat op zijn innovaties. Er bestond een geloof dat er altijd nieuwe producten zouden worden uitgevonden die voldoende konden inspelen op marktontwikkelingen. De nieuw aangezochte president-directeur was echter van mening dat productinnovatie niet meer leidend was binnen het concurrentieveld. Kapitaal was het nieuwe marktordenende principe. Geld geeft de vrijheid om noodzakelijke marketing en productinnovaties te bekostigen. Het aantrekken van de interne financiële discipline en de nadruk op aandeelhouderswaarde brachten een cultuurverandering in de onderneming teweeg.

Het kan ook zijn dat interne ontwikkelingen de afstand creëren tussen organisatie en omgeving. Vanwege slecht management kunnen leden van een organisatie gemakzuchtig worden. Men kan zich steeds meer gaan beperken tot de directe eigen werkzaamheden, waardoor er gaten vallen in de dienstverlening naar klanten. Interne conflicten gevolgd door verziekte verhoudingen leiden tot onderpresteren zonder dat mensen zich er verantwoordelijk voor voelen. Dan kan een directeur ertoe beslissen dat bestaande denkbeelden tekortschieten, dat gedrag en houding stevig onder de loep moeten worden gehouden.

Een ander voorbeeld in deze categorie ontstaat wanneer binnen een onderneming de verkoop en de distributie volledig op hun kop worden gezet door de introductie van internet. Dat heeft grote gevolgen voor de taakinfilling van mensen, hoe zij onderling met elkaar communiceren. Het kan dan zijn dat een raad van bestuur besluit tot een cultuurverandering om intern te kunnen anticiperen op beoogde strategische marktkansen die internet biedt.

Er zijn veel aanleidingen tot een cultuurverandering bij bedrijven en organisaties vandaag de dag. Te denken valt aan de NS, de bonden die

kampen met wilde stakingen en imagooverlies, de veiligheidsparaplu die gemeenten en landelijke controlediensten weten te bieden, uitgevers die niet meer gaan uitgeven, maar vooral data gaan beheren, de rechtbanken die hun interne processen meer moeten gaan managen en banken, posteries, politieonderdelen en parkeerorganisaties die kampen met interne diefstallen.

### **Aanpak van cultuurverandering**

Wanneer men aanleiding ziet tot een cultuurverandering wordt het van belang om invulling te geven aan de veranderaanpak. Een gedegen en genuanceerde afweging is nodig om recht te doen aan de complexiteit die een cultuurverandering met zich meebrengt. Niet zelden wordt over cultuur gesproken alsof het een begrensbaar onderdeel van de organisatie betreft. Verantwoordelijken spreken bijvoorbeeld over een vergadercultuur alsof minder en korter vergaderen direct per decreet is in te voeren. Of ze spreken over een machocultuur en blijven steken in algemene beelden. Een te grofmazig cultuurbeeld van de bestaande knelpunten en achtergronden zal leiden tot een weinig effectieve verandering. Dat kost moeite, geld en vertrouwen in de leiding. Aanzetten tot verandering zullen uiteindelijk resulteren in een herschepping van de bestaande cultuur en het voortbestaan van de bekende knelpunten.

We weten nu dat cultuurverandering in de kern een verandering betekent van de collectieve werkelijkheidsopvatting en de bijbehorende waarden. Om dat te bereiken is wel wat vuurwerk nodig. Kernvraag nu is welke aanpak in staat is een verschuiving aan te brengen in de bestaande werkelijkheidsopvatting en gedeelde waardepatronen.

Kilmann (1985) geeft een grondstructuur voor de aanpak van een cultuurverandering:

1. Geef een schets van de huidige cultuur en de sterke en zwakke aspecten daarvan.
2. Laat medewerkers en leidinggevenden dit beeld becommentariëren en complementeren.
3. Bepaal mede op basis van de omgevingseisen wat de gewenste cultuur moet zijn.
4. Bepaal op basis van de 'cultural gap' tussen gewenste en bestaande cultuur welke acties nodig zijn om de gap te overbruggen.
5. Geef uitvoering aan het actieplan en evalueer.

Deze aanpak geeft weliswaar een contour weer van een effectieve veranderaanpak, maar houdt nog te weinig rekening met de specifieke

omstandigheden die van belang zijn bij een cultuurverandering. Als we voor de woorden bestaande en gewenste cultuur 'A' en 'B' invullen, is de contour evengoed bruikbaar in het geval genietropen een rivier willen overbruggen of wanneer een gezin de jaarlijkse zomervakantie plant. Het model is te koud, gaat te veel uit van een verandering op basis van een blauwdruk. Want wat gebeurt er eigenlijk met mensen in een cultuurverandering? In hen schuilen immers de overtuigingen en waarden die het oogmerk zijn van de veranderingspanningen. Naast een plaats voor mensen in verandering kan de grondstructuur verder gedetailleerd worden met een invulling van de veranderorganisatie en een fasering. Deze onderwerpen worden in de volgende alinea's uitgewerkt.

De grondstructuur vraagt aanvullingen. Voor een cultuurverandering moet energie worden gemobiliseerd. Om een raket naar de maan te brengen is veel energie nodig. De meeste energie gaat zitten in het ontsnappen aan de zwaartekracht van de aarde. Zo is het ook met cultuurverandering. Het loskomen van de bestaande cultuur vraagt om de meeste inspanning. Het zoeken is naar mogelijkheden om mensen te overtuigen van het nut van de verandering en het creëren van vertrouwen in het welslagen van het veranderproces. Hoe kunnen mensen aansprekend worden benaderd? Claus (1991) beantwoordt deze vraag met zijn beschrijving van het zevenkrachtenmodel van Berenschot.

---

Noodzaak	Doet bewegen
Visie	Geeft richting
Succes	Doet geloven
Verhalen	
Spirit	Geeft kracht
Structuren	Lokken uit
Capaciteiten	Maken haalbaar
Systemen	Bekrachtigen
Acties	

---

*Figuur 2. Zevenkrachtenmodel*

Het door Claus gepresenteerde model geeft duidelijke vingerwijzingen om mensen te overtuigen hen te activeren tot een bijdrage aan de verandering. Het model wil het volgende zeggen:

- Zonder noodzaak zal de complexe samenhang die een cultuur vormt, moeilijk van zijn plek te brengen zijn. Is de noodzaak tot verandering aanwezig, dan moet de beweging richting krijgen.
- Visie is hiervoor het uitgesproken middel. Wat zijn de huidige omstandigheden en problemen van de organisatie? Welke veranderingen in denkbeelden, waarden en gedrag zijn noodzakelijk voor een zinvol voortbestaan van de organisatie? En hoe ziet de toekomstige

organisatie eruit? Een aansprekende visie – die mede ontstaat uit antwoorden op deze vragen – geeft zicht op een aantrekkelijke en gezamenlijke toekomst en op een samenhangende inzet om bij die toekomst te geraken.

- Succes is nodig om het ongeloof in het doen slagen van de verandering om te zetten in geloof en een bereidheid tot het leveren van individuele bijdragen.

Deze eerste drie krachten krijgen (communicatief) vorm als verhalen in het veranderproces. Het zijn zingevingskrachten die als doel hebben mensen bewust te maken, ze te overtuigen van het belang van de verandering. De vierde kracht, spirit, is van een andere orde. Hierbij gaat het om de vonk die verantwoordelijken voor het veranderproces moeten laten overspringen op andere betrokkenen. Spirit moet energie geven om obstakels te overbruggen.

- Nieuwe structuren brengen mensen ertoe nieuwe concrete uitwerkingen aan hun werk te geven. Het is een vacuüm dat vraagt om invulling.
- Leidinggevenden en medewerkers kunnen tekortkomen aan vaardigheden om in de nieuwe situatie effectief te kunnen handelen. Uitbreiding van hun capaciteiten maakt het mogelijk om nieuwe uitdagingen aan te gaan.
- Systemen versterken het veranderproces. Hierbij kan het gaan om het gebruik van software, maar ook om statistieken die duidelijk maken welke prestaties teams weten neer te zetten en een op de nieuwe cultuur toegesneden beoordelingssystematiek.

De laatste drie krachten geven de gebieden weer waarin concrete acties ontstaan.

Deze door Claus aangegeven ideeën zijn van belang om mensen binnen de organisatie emotioneel te raken, waardoor cultuurverandering een proces van menselijke en sociale verandering wordt.

### **Weerstand en emotie**

Specifiek aan cultuurverandering is dat bestaande werkelijkheidsopvattingen moeten worden losgemaakt uit hun bestaande vanzelfsprekendheden. Dat geeft in veel gevallen een pijnlijke schok van bewustwording en een inspannend proces om veranderingen eigen te maken. Cultuurverandering is daarom een emotioneel proces, dat veel mensen bovendien in de positie brengt waarin zij zich nieuwe denkbeelden, andere dominante waarden en nieuwe gedragingen eigen moeten

maken. Bij een dergelijke verandering speelt bijna altijd weerstand een belangrijke rol. Omgaan met weerstand betekent in veel gevallen de vraag: hoe zijn mensen te motiveren tot een bijdrage aan de verandering? Weerstand is iets wat zich in individuele hoofden voordoet. Gedrag en denkbeelden die tot voor kort als goed en passend werden beschouwd en daarmee vanzelfsprekend, zijn dit niet meer vanaf het moment van aankondiging van de veranderingen. Dat stelt mensen voor de persoonlijke vraag wat de waarde is geweest van hun eerdere inspanningen. Het roept vragen en onduidelijkheid op over wat juist is en wat niet. Wie dat overkomt zal zich eerst moeten vergewissen van het nut van de veranderingen voordat medewerking wordt gegeven.

Weerstand is volgens Doppler en Lauterburg (1996) niet iets om te breken, maar is een energie, mits goed begrepen, die aan te wenden is om de verandering verder te helpen. Weerstand vraagt om een judobenaadering: opvangen, begrijpen en zichtbaar inzetten in het proces van verandering. Weerstand kan meerdere oorzaken hebben:

- Het nut van het veranderingsdoel is niet helder.
- Mensen begrijpen het veranderproces niet.
- Er bestaat te weinig vertrouwen dat het management de veranderingen tot een goed einde zal brengen.
- Mensen zijn onzeker over hun positie of over het voortbestaan van huidige samenwerkingsverbanden.
- Bestaande privileges en verworvenheden worden doorbroken.
- Mensen zien op tegen het leertraject dat de verandering impliceert.

Als vrees en twijfel een rol gaan spelen, uit zich dat veelal in vage kenmerken. De verandering stopt op de een of andere manier. Voorheen sprankelende vergaderingen worden saai en langdradig. De samenhang is zoek. Ineens is het doel van de verandering niet meer duidelijk of is het bereiken van de doelen minder van belang. Obstaten, die zich in elke verandering voordoen, blijken ineens stadswallen te zijn waar geen doorkomen aan lijkt. Afspraken worden niet meer nagekomen. Mensen blijven zonder afspraak weg van bijeenkomsten.

Door ruimte te maken voor het onderwerp emotie kan er een open gesprek ontstaan over wat mensen tegenhoudt en wat hen beweegt. Door hiermee rekening te houden wordt het mogelijk om de betrokkenheid van mensen te vergroten en de weerstand te overwinnen.

### **Structuur in de cultuurverandering**

Zeker als de verandering omvangrijk en complex is, bestaat er een voortdurende kans om terug te vallen in de oude cultuur. Structuur aan-

brengen in het veranderproces biedt mogelijkheden om overzicht te houden en bijsturing te laten ontstaan wanneer het bereiken van doelen in gevaar komt. Deze structuur ontstaat door het scheppen van duidelijke verantwoordelijkheden en een fasering. Duck (2000) pleit in dit verband voor de inzet van een 'overgangsmanagementteam', dat verantwoordelijk is voor de transformatie en dat verantwoording aflegt aan de algemeen directeur. De eerste gedragsverandering moet plaatsvinden bij de topmanagers zelf. Geloof van mensen in veranderorganisaties ontstaat niet zomaar. Zichtbaar ander gedrag van het management en andere acties en resultaten overtuigen. Vertrouwen is essentieel, juist ook wanneer de organisatie problemen kent en dus het vertrouwen in de hoogste leiding is verminderd. Hierbij gaat het om voorspelbaarheid en capaciteit. Voorspelbaarheid ontstaat door de gewenste situatie tot een voor iedereen aansprekend niveau te verhelfen. Capaciteit ontstaat door de vaardigheden op een gewenst peil te brengen.

De kracht om tot cultuurverandering te komen is mede gelegen in het bieden en laten ontstaan van nieuwe betekenissen (Weick, 1995). Daaraan structuur geven is de voornaamste functie van een veranderorganisatie. Betrokkenheid bij interesse en bevattingsvermogen van grote delen van de organisatie is wezenlijk om uiteindelijk grote aantallen individuen een individueel veranderproces te laten doormaken. Het overgangsmanagementteam zal, zeker wanneer het een grotere organisatie betreft, gebruikmaken van massacommunicatie (videopresentaties, projectbulletins, posters, intranet/e-groepen, en/of conferenties) om de boodschap van de verandering en de voortgang daarin aan brede groepen binnen de organisatie over te brengen.

Naast het aanspreken van energiebronnen, de omgang met weerstand, een verantwoordelijkheidsverdeling en de betrokkenheid van vele individuen ontbreekt bij Kilmann ook een meer gedetailleerde opvolging van fasen waarlangs het veranderproces zich ontwikkelt. De keuze van de fasering is wat arbitrair, maar kan bijvoorbeeld uit vijf fasen bestaan: het creëren van een gezamenlijke vertrekpunt door de hoogste managementlaag, het verder betrekken van het personeel, het eerste succes, het vestigen van nieuwe cultuurdragers en de verankering.

### **Een voorbeeld van een aanpak**

De voorgaande ingrediënten leiden niet tot een vaste aanpak. Die is afhankelijk van het cultuurprobleem in kwestie, de omvang daarvan, maar ook van de specifieke kenmerken van de organisatie. Een prakti-

sche uitwerking kan er als volgt uitzien. De verschillende fasen worden gemarkeerd door een beoogd tussendoel. De voorbeeldaanpak is te gebruiken om bijvoorbeeld andere directieleden een eerste idee te geven van het veranderproces.

*Tussendoel 1: Gezamenlijk vertrekpunt van de hoogste managementlaag*

De aanpak start met het in kaart brengen van de bestaande cultuur in relatie tot de knelpunten die de aanleiding vormen voor een veranderingsinspanning. Het gaat erom dat de bestaande werkelijkheidsopvatting inzichtelijk en bewust wordt gemaakt en hoe die uitwerkt op het gedrag. Het is ook van belang om te achterhalen binnen welke machtsverhoudingen bestaande gedragspatronen plaatsvinden. Met andere woorden, wie zijn de cultuurdragers? Ten slotte is het van belang om wenselijke en bestaande onwenselijke gedragspatronen inzichtelijk te maken, waardoor een beeld ontstaat van de omgangsvormen binnen de organisatie en de dominante logica. Het onderzoek zal resulteren in een gedetailleerd beeld van de huidige cultuur en geeft inzicht in het interne wel en wee (het stamverband). Voor dit onderzoek kan een kwalitatieve onderzoeksmethode worden gebruikt, mogelijk in combinatie met kwantitatieve methoden. Van Riel (1995) geeft in het kader van bedrijfsidentiteit hiervan voorbeelden. Straathof en Botter (1996) bieden inzicht in een manier om gedeelde waardepatronen binnen de organisatie te achterhalen ('ladderingmethode').

Het belang van gedegen onderzoek is gelegen in een nauwgezette reconstructie van de sociale werkelijkheid. Hierdoor wordt het mogelijk de hoogste managementlaag op een lijn te krijgen over het beeld van hoe mensen binnen de organisatie dagelijks denken en doen. Het is belangrijk dat iedereen dezelfde begrippen leert hanteren en zo mogelijk dezelfde verbanden legt tussen de huidige culturele situatie en de bestaande knelpunten of de obstakels voor het bereiken van strategische kansen. Investeren in een gemeenschappelijk uitgangspunt is het halve werk in een succesvolle cultuurverandering.

*Tussendoel 2: Visiepresentatie aan het personeel*

Inzicht in de bestaande cultuur zegt nog weinig over de wenselijke cultuur die de verandering moet opleveren. Welk gedrag zullen klanten of burgers te zien krijgen? Op basis van welke overtuigingen en kernwaarden zullen mensen in de organisatie op deze manier reageren? Welke omgangsvormen tussen collega's passen daarbij, welke managementstijlen en wie zullen in die nieuwe situaties kunnen optreden als cultuurdragers? Het beantwoorden van deze vragen door de toplaag van de organisatie is niet bedoeld om dwingend de nieuwe cultuur op te leg-

gen aan lagere echelons. Cultuurverandering ontstaat niet door in te zetten op verandering van het organisatieregime. Dat levert ondergrondse weerstand op. Een succesvolle cultuurverandering kan zich slechts in beperkte mate op dwang baseren. De beantwoording van de voorgaande vragen is gericht op het verkrijgen van inzicht in de afstand tot het doel van de verandering. Als de huidige en toekomstige situatie in kaart zijn gebracht, verschuift de aandacht naar het veranderprogramma. De relatie tussen de bestaande knelpunten en de huidige cultuur, de concrete invulling van de nieuwe cultuur en een uitgewerkt veranderprogramma vormen samen de visie op de verandering. Zonder visie kan er moeilijk vertrouwen in het bereiken van het veranderdoel ontstaan.

Van groot belang is vervolgens de presentatie van de cultuurverandering aan het personeel. Deze bijeenkomst (of reeks van bijeenkomsten in het geval van een grotere organisatie) is naast de eerste presentatie van de onderzoeksresultaten aan de hoogste managementlaag het meest kritisch in het welslagen van de verandering. Dit is een moeilijke opgave omdat de personeelsbijeenkomst mensen zal moeten confronteren met hun eigen dagelijkse werkelijkheid en de knelpunten die dit voor de organisatie oplevert, waardoor het nut van de verandering wordt ingezien. Daarnaast moeten mensen geloof gaan hechten in de effectiviteit van het veranderprogramma en degenen die ermee zijn belast. In het bijzonder geldt dit voor het gestelde vertrouwen in het overgangsmangement. De concreetheid van het gestelde culturele doel is hierbij onmisbaar. Als derde oogmerk zal er ruimte moeten worden gecreëerd voor een eigen bijdrage aan de verandering. Iedereen draagt immers bij aan het bestaan van de huidige cultuur en heeft daarmee middelen om op zijn minst de veranderingen te laten vertragen.

In deze eerste twee fasen van het veranderproces – van de beslissing tot verandering van de cultuur tot en met de visiepresentatie aan het personeel – speelt tijdsdruk als bijkomende moeilijkheid. Omdat door het onderzoek in de organisatie kenbaar wordt dat veranderingen op handen zijn, kan niet lang worden gewacht met de personeelspresentatie zonder dat er extra weerstand tegen de verandering optreedt. In een periode van enkele maanden moet het onderzoek worden afgerond, moet het management worden bericht en op een lijn gebracht, moeten concrete beelden ontstaan over de toekomstige cultuur en moet het veranderprogramma in kaart worden gebracht en de veranderorganisatie worden geïnstalleerd. Dat alles is nodig als voorbereiding op de presentatie aan het personeel, waarin het zo concreet mogelijk vertellen van de toekomstige culturele situatie het zwaartepunt uitmaakt.



Het veranderprogramma, aangestuurd door de veranderorganisatie, bestaat verder uit bijeenkomsten, opdrachten, trainingen en deelprojecten die nieuwe omgangsvormen en nieuwe stijlen van leidinggeven bekend en hanteerbaar maken. In het programma staat aangegeven welke kaders door het management zijn ontwikkeld en welke gebieden nog open zijn voor eigen invulling. Juist omdat een cultuurverandering zich niet laat dwingen, is de projectorganisatie afhankelijk van commitment van leden van de organisatie uit verschillende echelons en hun bijdragen aan nadere invulling van de nieuwe werkwijzen.

*Tussendoel 3: Snel succes*

Bijdragen leveren veronderstelt commitment. Zorgvuldig moet ervoor gewaakt worden dat mensen die mee willen werken aan de verandering, niet worden overvraagd. Wie uitvoerend werk verricht, zal in de regel niet kunnen deelnemen aan bespiegelingen over nieuwe marktbenaderingen. Bijdragen kunnen het best binnen het eigen werkveld worden gevraagd, bijvoorbeeld: 'Wat moet er op jouw werkplek worden veranderd, opdat jij op een meer gewenste manier omgaat met klanten?'

Het uitwisselen van deze nieuwe invullingen vormt de arena waarin nieuwe gedeelde betekenissen worden gemaakt. Mensen moeten begrijpen waarom veranderingen noodzakelijk zijn en welke lijn er in het veranderproces is aangebracht. Alleen dan zullen ze zich kunnen verhouden tot de cultuurverandering door zelf aanpassingen voor te stellen en deze te verdedigen tegenover collega's.

Wanneer mensen op deze manier betrokken raken, is er behoefte aan succes en daarmee aan enthousiasme over een eerste resultaat. In het veranderprogramma is hier al rekening mee gehouden. Het kan gaan over de afschaffing van een omslachtige procedure, een positieve evaluatie door een klantenpanel, een verbetering van het bedrijfsresultaat of een geslaagde wijziging in de organisatie die door leden van de werkvloer is voorgesteld. Succes doet volgen. Snel succes is na de onderzoekspresentatie aan de hoogste managementlaag en de personeelsbijeenkomst het derde kritische moment in de verandering.

Met name in deze fase speelt weerstand een belangrijke rol. Mensen worden geconfronteerd met veel vernieuwingen die het einde betekenen van wat vanzelfsprekend was. Een deel van het overgangsmanagement kan zich toeleggen op het bespreekbaar maken van de bestaande kritiek. Vooral wanneer deze betrekking heeft op de directe werkomgeving en taakinfilling, kunnen aanbevelingen worden meegenomen in de veranderingen. Dit zal voeding geven aan een grotere betrokkenheid bij de veranderingen van de werkvloer.

#### *Tussendoel 4: Nieuwe cultuurdragers*

Na het eerste succes volgen er tegenslagen. Het is van belang dat deze obstakels zodanig worden opgelost dat weer nieuwe energie ontstaat. Oplossingen moeten dus oplossingen zijn die passen binnen de kenmerken van de nieuwe cultuur. Een overwonnen obstakel brengt het doel sneller dichterbij dan geleidelijke voortgang. In deze moeizame fase van het slechten van obstakels wordt veelal duidelijk dat oude cultuurdragers veel te verliezen hebben bij de nieuwe cultuur. Het is van belang hen op de gevolgen te wijzen dat het niet meegaan met de veranderingen leidt tot een eigen verantwoordelijke keuze om elders naar carrièrevolg te gaan zoeken. Wisseling van cultuurdragers betekent veelal het sluitstuk van de verandering. Niet zelden gaat dit gepaard met schermutselingen en machtsstrijd.

#### *Laatste doel: Verankering*

Het einde van de cultuurverandering kan worden bezegeld door het cultuuronderzoek te herhalen en aldus na te gaan welke beoogde veranderingen in het denken en doen van de organisatie zijn gerealiseerd. De veranderde cultuur vraagt om een verankering in bijvoorbeeld geautomatiseerde systemen, beoordelingssystematiek, opleidingsprogramma's en introductieprogramma's voor nieuw personeel.

### **Bijdragen aan cultuurverandering vanuit HRM**

Cultuurverandering is verandering van vaste overtuigingen die tot nog toe prioriteiten en handelen van de organisatie hebben bepaald. Welke bijdrage kan HRM vervullen in het bereiken van een cultuurverandering? Er zijn er meerdere:

- zorgen voor een goed inzicht in de huidige cultuur, zodat de veranderstrategie rekening houdt met de uitgangssituatie;
- optimale gesprekspartner voor alle geledingen binnen de organisatie;
- aanpassing van bestaande HRM-instrumenten in lijn met de veranderingen en coaching van topmanagers in hun voorbeeldfunctie.

De kerngedachte is dat een goed inzicht in de bestaande cultuur het mogelijk maakt om een optimale positie in het veranderproces te kiezen. Daardoor zijn instrumenten die binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied vallen, goed in te zetten.

#### *HRM-manager als schatbewaarder van de cultuur*

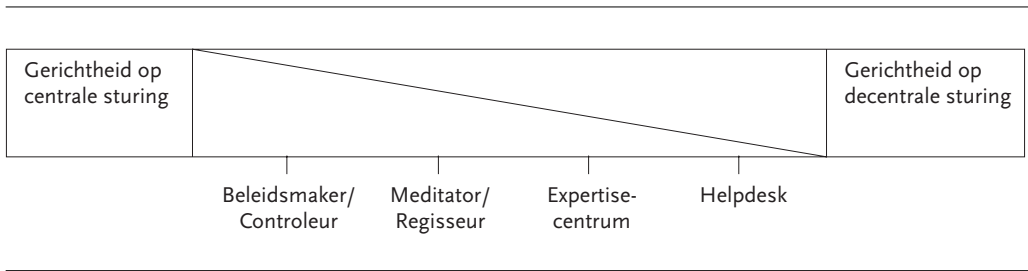
De voornaamste bijdrage die een HRM-manager kan leveren is inzicht bieden in de bestaande organisatiecultuur. Hierbij kan hij een rol ver-

vullen als de schatbewaarder. Veel organisaties kunnen alleen in algemene termen iets zeggen over hun cultuur. Wat zijn de vigerende werkelijkheidsopvattingen en hoe zien de bestaande waarde/gedragspatronen eruit? Wie zijn de cultuurdragers en welke machtsverhoudingen en omgangsvormen zijn dominant in de organisatie? Dat geeft inzicht in de passendheid van de cultuur binnen de huidige omgevingseisen. Periodiek cultuuronderzoek kan dit inzicht verschaffen. Op basis van deze inzichten kan een eigen unieke bijdrage worden geleverd aan strategische en beleidsdiscussies. Is de organisatiecultuur robuust genoeg om nieuwe allianties of overnames aan te gaan? Kan de organisatie zich in naastgelegen landen verder uitbreiden? Kan de organisatie met opgeheven hoofd de concurrentiestrijd aan? Kan een majeure verandering in de omgeving van de organisatie goed worden verwerkt binnen de huidige cultuur? Wanneer het antwoord op een van deze vragen 'nee' is, is cultuurverandering zinvol.

De positie van schatbewaarder kan zich tijdens de doorvoering van de verandering vertalen in de positie van portefeuillehouder. Vooropgesteld dat de HRM-manager tot het hoogste managementorgaan behoort. Wanneer hij of zij daar niet toe behoort en meer operationele taken moet uitvoeren, is het te overwegen om een positie in het overgangsmangementteam op zich te nemen. De betrokkenheid komt voort uit wat de kern van cultuurverandering uitmaakt. Als HRM gaat om menselijk kapitaal, gaat cultuurverandering over een verregaande transformatie van dat kapitaal. In de positie van mediator of regisseur kan de HRM-manager een wegbereider zijn van gedegen cultuuronderzoek, verkrijger van mandaat voor veranderingen en samensmeder van de juiste interne en externe partijen. Externe partijen zijn nodig voor hun expertise, hun afstand om weerstanden te kunnen overbruggen en hun onafhankelijkheid om bestaande blinde vlekken, taboes, obstakels en zwaktes aan de orde te stellen. Interne expertise ligt bijvoorbeeld bij HRM-medewerkers. Zij hebben contacten met diverse onderdelen van de organisatie en bergen een schat aan informatie over de bestaande cultuur in zich.

#### *Op zoek naar een optimale bijdrage*

Om als schatbewaarder op te kunnen treden moet de HRM-manager zijn positie en die van zijn afdeling ten aanzien van de lijn secuur overwegen. Kloosterboer en Sterk (1996) pleiten voor een duidelijke rolkeuze. Zij onderscheiden vier rollen. Essentieel voor de keuze is de mate van gerichtheid op het centrale en het decentrale management. Het is een keuzedimensie die sinds de wijdverbreide invoering van integraal management voor veel HRM-afdelingen actueel is geworden.



Figuur 3

Wanneer wordt gekozen voor de positie van beleidsmaker richt de HRM-manager zich primair op de belangen van de centrale leiding. Het bevorderen van eenheid in de cultuur kan een belangrijk argument zijn om voor deze positie te kiezen. Met name in de beginperiode waarin de gewenste cultuur en de veranderstrategie worden besproken, is de rol van beleidsmaker een goede. In de fasen waarin de verandering wordt doorgevoerd, kan deze rol snel als 'politieagent' worden gezien door decentrale onderdelen en dat beperkt de effectiviteit van deze positie. Om dit risico te vermijden kan de HRM-manager zich vanaf het begin in de positie stellen van mediator. Hij brengt het management, de interne vertegenwoordiging en externe adviespartijen bij elkaar en draagt bij in de agendasetting. Hierdoor houdt hij later de handen vrij om een begeleidende bijdrage te leveren in geval van weerstand.

De 'helpdeskaanpak' richt zich vooral op de behoeften van de decentrale onderdelen. Hoewel bij deze keuze een rol van vertrouwenspersoon het gemakkelijkst is te bereiken, is er het nadeel dat draagvlak op centraal niveau moeilijk is te bewerkstelligen. Oplossingen hebben daardoor een beperkte reikwijdte, hetgeen versnippering van beleid tot gevolg heeft en het gezag van de HRM-afdeling doet afnemen. Toch zal er behoefte bestaan aan een vraagbaakfunctie. Die kan dan ook het beste worden vervuld door medewerkers van de HRM-afdeling. Hun rol kan een andere zijn dan die van de HRM-manager.

Als een HRM-manager met diens afdeling kiest voor de rol van expertisecentrum, verbindt deze stafeenheid zich met geen van de partijen. Adviezen en bijdragen worden alleen aangeboden na aanvraag. De onafhankelijke opstelling kan van groot belang zijn voor de ontwikkeling die het bedrijf doormaakt, met name als de verandering erg conflictueus verloopt. Een dergelijke objectieve instantie binnen de organisatie kan dan voor velen een terugvalmogelijkheid zijn. Wanneer de opstelling door anderen niet op zijn waarde wordt ingeschat, betekent deze opstelling echter een positie in de zijlijn van de culturele bewegingen die de organisatie doormaakt.

De rol van mediator en regisseur heeft als kenmerk om alle betrokken onderdelen van de organisatie bij elkaar te brengen in het kader van beleidsontwikkeling en implementatie van voorgenomen cultuurveranderingen. Deze positie vraagt om een actieve opstelling door gesprekken op gang te brengen, door het laten ontstaan van een hoogwaardige dialoog. Een procesmatige invulling biedt dan meerwaarde aan zowel het centrale als het decentrale management. Vooral in de beginfase waarin deze positie wordt ingenomen, bestaat er voor de HRM-manager een groot afbreukrisico, omdat het topmanagement deze opstelling als een gebrekkig commitment kan ervaren.

#### *HRM-instrumenten en een rol als coach*

Is eenmaal gekozen voor een cultuurverandering, dan kunnen bestaande HRM-instrumenten worden aangepast aan de gewenste cultuur. Opleidingsbeleid, werving en selectieprofielen, welk type manager carrière zal maken, introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers en de invulling die beoordelings-, functionerings- en loopbaangesprekken krijgen, zijn instrumenten waarnaar kan worden gekeken.

Een laatste bijdragemogelijkheid ligt op het persoonlijke vlak. Ruimte kunnen geven aan persoonlijke leerervaringen van de hoogste managers en het door middel van coaching benutten van eigen voorbeeldgedrag zijn hiervan een uitwerking. Het in alle vertrouwelijkheid stimuleren van mensen tot een persoonlijk ambassadeurschap in de cultuurverandering geeft ruimte aan een verscheidenheid aan veranderingspulsen binnen verschillende onderdelen van de organisatie. Het in voldoende mate verkrijgen van bewegingsruimte van het lijnmanagement is hierbij een voorwaarde.

#### **Samenvatting**

Het onderwerp cultuur staat in de belangstelling omdat noodzakelijke verbeteringen binnen organisaties uit overheid en bedrijfsleven onder die noemer worden ingezet. Voor een secure afweging van de veranderstrategie is het belangrijk om inzicht te hebben in de voornaamste factoren die een cultuur bepalen. Dit artikel geeft een overzicht van de ontwikkelingen in het denken over cultuur gedurende de laatste twintig jaren. Deze ontwikkelingen eindigen met de ideeën van Schein, die op dit moment kan worden gezien als de meest gezaghebbende auteur. In zijn optiek vormen overtuigingen, denkbeelden en perspectieven de basis voor wat mensen binnen organisaties met elkaar belangrijk vinden. Aan deze gemeenschappelijke, dominante waarden ontlenen veel gedragingen hun betekenis. Op basis van Scheins ideeën wordt het dui-

delijk dat cultuurverandering zich moet richten op bestaande overtuigingen en denkbeelden, die feitelijk de werkelijkheidsopvattingen van mensen bepalen. Cultuurverandering vraagt om de betrokkenheid van mensen binnen de organisatie. Voorwaarden hiervoor zijn een helder beeld van de wenselijke cultuur en een duidelijke veranderstrategie. Cruciaal in het welslagen van de veranderingen is het goed omgaan met weerstanden en het laten ontstaan van eerste successen. Hierdoor kan het geloof in een goed einde worden versterkt. De bijdrage die een HRM-manager kan leveren, begint met een gedegen inzicht in de karakteristieken en mogelijkheden van de eigen cultuur. Daardoor kan hij een onderbouwing leveren voor de weg waarlangs de veranderingen zich zullen voltrekken. Daarmee wordt het mogelijk om binnen de complexe verhoudingen van een grote organisatie een goede positie in te nemen. Dat maakt een optimale bijdrage van de HRM-manager en zijn afdeling mogelijk.

---

S U M M A R Y

Interest is focused on the subject 'culture' because changes necessary within government and business organizations are put into action under that name. In order to weigh up the pros and cons of any particular strategy of change, it is important to first gain insight into the most prominent factors that determine a culture. This article provides an overview of the developments in thinking about culture that have taken place during the last twenty years. These developments end with the ideas of Schein, who can be seen at the moment as the most authoritative author. His view is that convictions, opinions and points of view form the foundations for what people within organizations, among themselves, consider to be important. Many forms of behavior derive their meaning from these common, dominant values. Schein's ideas make clear that changes of culture must be directed toward existing convictions and opinions. This is because the essence of cultural change implies a change in the collective experience of reality and all the values associated with this.

Change of culture demands the commitment of all the people within the organization. Conditions essential to achieving change are a very clear image of the desired culture and a clear strategy for bringing about change. The ability to deal with resistance and the subtlety to celebrate the first successes are crucial to the prosperity of the changes. If resistance is conquered and success is celebrated, faith in the ultimate result is strengthened. The contribution of the human resources manager must begin with a thorough insight into the characteristics and possibilities of

**the existing culture. This will enable him/her to provide a foundation for the entire course of the change that is to take place. This makes it possible for the manager to take up an effective position within the complex relationships implicit in a large organization. This also makes it possible for the human resources manager and his/her department to optimize their contribution to the changes.**

---

*Literatuur*

- Claus, W.J.M. (1991). 'Veranderen van organisatieculturen'. Swannink J.J. (red.) *Scoren met cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Deal, T.E. en A.A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Doppler, K. en C. Lauterburg (1996). *Change Management, Vormgeven aan het veranderingsproces*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Duck, J.D. (2000). 'Veranderingsmanagement'. *Harvard Business Review*, 'Over Verandering', pp. 43-62.
- Grubb, T.M. en R.B. Lamb (2000). *Capitalize on merger chaos*. New York: The Free Press.
- Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). 'Understanding your organization's character'. *Harvard Business Review*, mei-juni, pp. 119-128.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Kilmann, R.H., M.J. Saxton, R. Serpa en associates (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kloosterboer, P.P. en R.M. Sterk (1996). 'Tussen centraal en decentraal'. *M&O* 1996/1, pp. 5-24.
- Kotter, J.P. (2000). 'Leidinggeven aan verandering'. *Harvard Business Review*, 'Over Verandering', pp. 1-16.
- Neuhauser, P.C., R. Bender en K.L. Stromberg (2000). *Culture.com*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Peters, T.J. en R.H. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Riel, C.B.M. van (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Straathof, A.J.M. en M.A.S. Botter (1996). 'Cultuurverandering door mentaliteits-ombuiging'. *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement*, afl. 46, 1-6, 5, 1, pp. 101-120.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.