

## Trefwoorden

Veranderingsmanagement

Bedrijfscultuur

Organisatiecultuur

## ANDRÉ VAN BOEKHOLT



*Drs. André van Boekholt is partner van Het Ontwikkelaarsgilde, organisatie- en managementadviesbureau te Amersfoort.*

E-MAIL:

[AndrevanBoekholt@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:AndrevanBoekholt@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

# DE BEDRIJFS-CULTUUR SUCCEESVOL VERANDEREN

**In het bedrijfsleven spreekt men over de noodzakelijke verandering van de bedrijfscultuur om de concurrentiepositie te behouden. Tegelijkertijd woedt er in Nederland een discussie over het behoud van traditionele waarden. Willen we wel echt veranderen? En hoe geef je dan vorm aan deze verandering? Hoe krijg je als manager iedereen mee?**

Als het gaat om de ontwikkeling van organisaties is cultuurverandering een belangrijk onderwerp. 90 Procent van de managers vindt bedrijfscultuur even belangrijk voor zakelijk succes als strategie (rapport Bain & Company 2007 in *Management en Consulting*). De toenemende concurrentie en het besef dat veranderingen alleen slagen als er ook aandacht is voor de bedrijfscultuur, maakt cultuurverandering nog steeds actueel. Managers willen dat de bedrijfscultuur past bij de uitdagingen in de omgeving.

### **Wat is bedrijfscultuur?**

Om te kunnen bepalen hoe we bedrijfscultuur kunnen veranderen is het belangrijk om het eerst goed te beschrijven. Wat verstaan we eigenlijk onder bedrijfscultuur? En hoe maak je het verschil tussen de huidige en de gewenste bedrijfscultuur duidelijk? Edgar Schein, hoogleraar Management aan de Sloan Businessschool van het MIT en cultuurgoeroe, definieert het begrip als volgt:

“Organisatiecultuur is een samenstel van fundamentele veronderstellingen van een bepaalde groep, bedacht of ontwikkeld tijdens een leerproces met betrekking tot externe aanpassing en interne integratie, en daarom overgedragen aan nieuwe leden als juiste manieren van waarnemen, denken en voelen.” In deze definitie staan enkele begrippen centraal:

- bedrijfscultuur is gebaseerd op fundamentele veronderstellingen die als juist worden ervaren;
- bedrijfscultuur ontstaat uit een leerproces om goed aan te kunnen sluiten op de eisen van deelnemers en van de omgeving;
- bedrijfscultuur wordt overgedragen aan nieuwe leden.

Uit deze definitie volgt dat bedrijfscultuur wel kan veranderen door nieuwe eisen van de omgeving of de leden. Toch is dit lastig omdat het gebaseerd is op fundamentele veronderstellingen.

## Kenmerken

Om bedrijfscultuur te kunnen beschrijven, enkele kenmerken op een rij.

**De vorm.** De bedrijfscultuur wordt zichtbaar door:

- **Symbolen:** hoe profileert een organisatie zich? Welke uitstraling wil men hebben? Dit komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld logo's, bedrijfskleding, gebouwen.
- **Helden:** wie zijn de goede voorbeelden binnen de organisatie? Welk gedrag vertonen zij en welke successen behalen ze? Dit komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld functieprofielen en succesverhalen.
- **Rituelen:** hoe gaan we met elkaar en met de klanten om? Wie heeft het voor het zeggen in de organisatie? Dit komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld overlegvormen, gedragscodes en informele regels.
- **Waarden:** wat is juist en niet juist? Waarden zijn niet direct zichtbaar, maar kunnen wel beschreven zijn in de missie en kernwaarden van een organisatie.

De vorm van bedrijfscultuur kan worden gezien als een ui (zie *figuur 1*). De schillen aan de buitenkant, symbolen en helden, zijn beter beïnvloedbaar, maar dit heeft een minder duurzaam effect op de cultuur. De schillen aan de binnenkant, rituelen en waarden, zijn veel lastiger te veranderen, maar als zij veranderen is dit veel duurzamer.

**De intensiteit.** Een andere manier om de cultuur te beschrijven is de intensiteit. Daarbij staat het volgende centraal:

- **Spreiding:** wordt de bedrijfscultuur gedeeld of is er juist sprake van heel verschillende culturele praktijken? Verschillen zijn zichtbaar tussen afdelingen, maar na een fusie ook door de hele organisatie heen. Verschillen kunnen heel logisch zijn, zoals tussen een afdeling R&D en een productie-eenheid, maar verschillen kunnen ook heel storend zijn, zoals het nog steeds hanteren van eigen werkwijzen na een fusie.
- **Sterkte:** in welke mate wordt de bedrijfscultuur voorgeschreven? Wordt iedereen geacht zich te gedragen volgens de geldende waarden en normen of bestaat er veel ruimte voor een eigen invulling? Veel managers roepen dat de bedrijfscultuur anders moet, maar spreken medewerkers niet aan als zij dit niet oppakken. Bovendien zien medewerkers in het voorbeeldgedrag van de managers vaak een excuus om niet te hoeven veranderen.

**De richting.** Bij het beschrijven van bedrijfscultuur gebruiken we cultuurmodellen om de richting aan te geven. Hierdoor kan de bedrijfscultuur met elkaar worden besproken. Voorbeelden van cultuurmodellen zijn: Cameron & Quinn, Sanders & Neuijen, Harrison & Handy. In dit

artikel gebruiken we het model van Cameron & Quinn. Zij beschrijven twee dimensies waarin bedrijfsculturen kunnen verschillen. Deze verschillen staan voor concurrerende waarden:

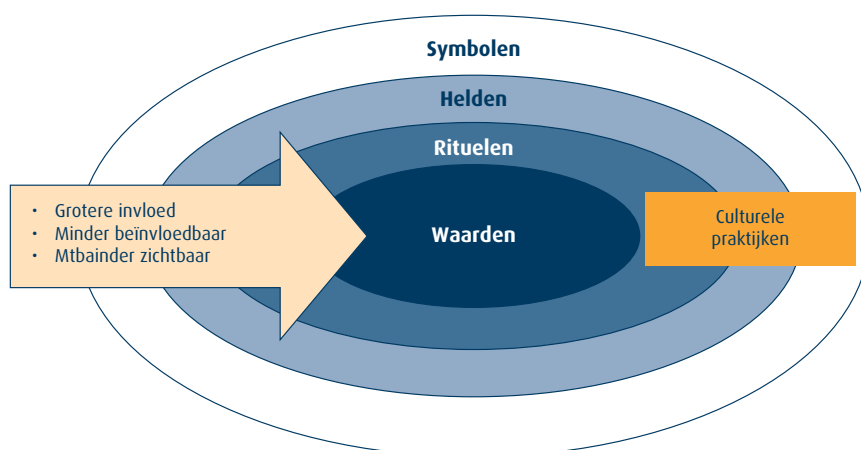
- stabiliteit en beheersbaarheid versus flexibiliteit en vrijheid van handelen;
- interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie.

Hierdoor ontstaan er vier cultuurtypen:

- **Familiecultuur of mensgerichte cultuur** – een cultuur met grote onderlinge betrokkenheid en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.
- **Adhocratiecultuur of verandergerichte cultuur** – een cultuur met veel dynamiek en ruimte voor innovaties en individuele initiatieven.
- **Marktcultuur of resultaatgerichte cultuur** – een cultuur met oog voor de markt en een focus op het bereiken van doelen door competitie en productie.
- **Hierarchische cultuur of beheergerichte cultuur** – een cultuur met nadruk op regels en procedures en een focus op efficiëntie.

Deze cultuurtypen komen nooit in pure vorm voor. Elke bedrijfscultuur is een combinatie van deze cultuurtypen, waarbij een of twee cultuurtypen dominant zijn. Cameron & Quinn ontwikkelden een vragenlijst

**Figuur 1. Kenmerken van de bedrijfscultuur**



## Apen en bananen

In een experiment werd een groep apen in een kooi gezet. Boven in de kooi werd een tros bananen gehangen. Door een trap te beklimmen konden de apen bij de bananen om ze te pakken. Maar elke keer als een aap naar boven klom, werd de hele groep nat gespoten. Omdat apen een grotere hekel aan water hebben dan dat ze trek in bananen hebben, hield de groep iedere poging om de bananen te pakken tegen. Langzamerhand werden apen vervangen door nieuwe apen. Iedere nieuwe aap klom de trap op, maar werd tegengehouden door de rest. Zelfs toen in de kooi alleen nog nieuwe apen zaten, werd er geen poging meer gedaan om de bananen te bereiken. Geen van de apen was ooit natgespoten. De groep had geleerd dat het beter was om niet de trap op te klimmen.

(Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) waarmee de cultuur getypeerd kan worden. Het hanteren van de verschillende kenmerken geven een goed beeld van de bedrijfscultuur. De vragenlijst geeft een indruk van de richting en de intensiteit. Door interviews en observatie wordt een beeld verkregen van de vorm en de onderliggende waarden.

### Veranderen van de bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur is effectief als het goed aansluit bij de eisen van de omgeving en de wensen van de leden. Veranderingen als toenemende concurrentie, nieuwe technologie en nieuwe klanten zijn voorbeelden van deze eisen. Maar een bedrijfscultuur kan ook veranderen door interne ontwikkelingen zoals fusies, nieuwe medewerkers en managers. Het management past voortdurend de strategie aan. Voor succesvolle veranderingen is een wijziging van de bedrijfscultuur vaak nodig. Aanpassing van de structuur is relatief eenvoudig, maar hoe verander je het gedrag van de medewerkers? Het kader met het

voorbeeld van de apen laat de hardnekkigheid van gedragspatronen zien. Ook al is de noodzaak om bepaald gedrag te vertonen niet meer aanwezig, toch hechten mensen aan routines. De huidige bedrijfscultuur biedt vaak stabiliteit en zekerheid, zo zijn we het nu eenmaal gewend. Veranderen is nu eenmaal spannend.

In het model van Cameron & Quinn wordt duidelijk dat grote veranderingen in de bedrijfscultuur ook heel lastig zijn omdat onderliggende waarden concurrerend kunnen zijn. Van bijvoorbeeld een interne gerichtheid naar meer externe gerichtheid door toenemende concurrentie, of voor het eerst heel vrij zijn in het bedenken en uitvoeren van nieuwe diensten in plaats van het moeten voldoen aan strenge regels. Dat veranderingen in de bedrijfscultuur moeilijk tot stand te brengen zijn wordt duidelijk in de case over een ingrijpende cultuurverandering bij een bank (zie kader).

### Stapsgewijze benadering

Een bedrijfscultuur veranderen is lastig, maar door een stapsgewijze benadering is het wel degelijk mogelijk. Kenmerken van een succesvolle cultuurverandering zijn:

- veranderen in samenhang;
- betekenis geven aan de verandering;
- oog hebben voor de spanningen die veranderingen kunnen oproepen;
- concretiseren van gewenst gedrag en dit faciliteren.

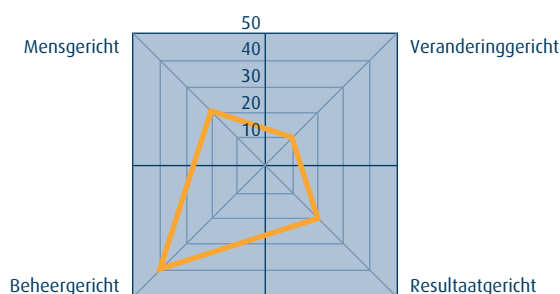
### Verandering in samenhang

Cultuurverandering kan alleen succesvol zijn als het gekoppeld is aan de strategie. De leiding staat voor de taak om betekenis te geven aan de noodzakelijke verandering. Wat is de urgentie? Wat is het lonkend perspectief? In de case ontstond de urgentie door een afname van het klantenbestand. In een rapport en in een speciale sessie werd duidelijk gemaakt dat de winst alleen bestond uit verdiensten in het verleden (spaarvermogen) maar dat de andere diensten niet meer rendabel waren. Voorbeelden van enkele succesvolle acties gaven aan dat aanpassing van de dienstverlening het tij kon keren.

### Betekenis geven aan de verandering

Alleen vooruit kijken is niet genoeg. Een cultuur kan alleen veranderen als er ook respect is voor de verdiensten in het verleden. Polariseren tussen de huidige en gewenste cultuur leidt tot onnodige weerstand. De gewenste verandering van de bedrijfscultuur moet logisch zijn, bijvoorbeeld nieuwe eisen van klanten, nieuwe technologieën die leiden tot nieuwe manieren van werken. Het

**Figuur 2. Huidige cultuur**



gebruiken van een cultuurmodel helpt om een gemeenschappelijke taal te spreken, zeker als er een grote spreiding is in cultuurbeleving. Een veranderaanpak helpt om echt in beweging te komen. In de case riep het nieuwe management steeds dat het anders moest en zette men zich af tegen de strategie van de oude directeur. De resultaten van het vragenlijstonderzoek maakten duidelijk dat er een groot verschil was in beleving tussen het management en de medewerkers. Iedereen zag een andere werkelijkheid. Door de dialoogsessies kon men benoemen wat de voordelen van de huidige en de gewenste cultuur waren.

#### *Oog hebben voor de spanningen*

Veranderen is spannend. Door in het verandertraject stil te staan bij de onzekerheden die de veranderingen oproepen, ontstaat meer draagvlak. Dit is extra belangrijk als er een groot verschil is tussen de gewenste en huidige cultuur en oude waarden losgelaten moeten worden. Er ontstaat dan namelijk concurrentie tussen de huidige en de gewenste waarden.

In de case werd door het nieuwe management gewezen op het belang van competitie en het nemen van risico's. De oude zekerheden, voldoen aan de regels, waren niet meer actueel. Dat werd eens te meer duidelijk toen de medewerkers zagen dat er afscheid werd genomen van enkele oudgedienden. Het motto 'de klant voorop' riep veel spanning op. Door in de dialoogsessies stil te staan bij deze spanningen, kon men samen nieuwe dienstverleningsconcepten ontwikkelen

### Case: cultuurverandering bij een bank

De bank was groot geworden door het goed uitvoeren van processen. De oude directeur had voortdurend gewezen op het belang van het volgen van de procedures en het vermijden van de risico's. Door de zeer stabiele personele bezetting en de grote klantloyaliteit functioneerde de bank als een 'geoliede machine'. De bank was 'in control' en er werd automatisch elk jaar winst gemaakt. Langzamerhand waren er echter veel veranderingen opgetreden. De dienstverlening was aangepast. Er was minder direct contact met klanten door de nieuwe technologie. De concurrentie was sterker geworden en klanten werden minder loyaal. Daarnaast wilden nieuwe medewerkers met een hoger opleidingsniveau zich verder ontwikkelen. Dit alles vroeg om een nieuwe strategie.

Na het afscheid van de directeur (met een gouden handdruk) werkte een nieuw ambitieus managementteam hard aan de noodzakelijke veranderingen: een nieuwe strategie met veel oog voor de concurrentiepositie en een focus op het vergroten van het marktaandeel, nieuwe processen en nieuwe functieprofielen, afscheid van oude medewerkers en veel nieuwe talenten. Ondanks de reorganisatie bleven de resultaten achter. Veel medewerkers klaagden over de veranderingen en er was een groot verschil in de beleving tussen management en medewerkers.

In een cultuurtraject werd in beeld gebracht wat de huidige en gewenste bedrijfscultuur was (zie *figuur 2* en *3*) door middel van een vragenlijst die werd uitgezet bij het management en de medewerkers. In dialoogsessies onder leiding van een extern begeleider, werd aandacht besteed aan de voordelen van de oude bedrijfscultuur (in control zijn) en de noodzaak van een nieuwe bedrijfscultuur (samen leren winnen). In projectgroepen werd de nieuwe bedrijfscultuur concreet uitgewerkt. Door trainingen voor medewerkers en een MD-traject werd iedereen gefaciliteerd in de verandering. Na een jaar waren de eerste successen zichtbaar.

die recht deden aan het verhogen van de productie en het verbeteren van de samenwerking. Het motto werd 'samen leren winnen'.

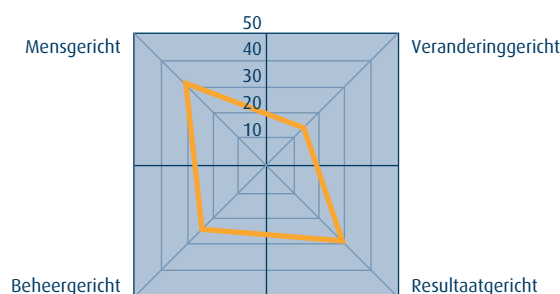
#### *Concretiseren van gewenst gedrag*

De gewenste bedrijfscultuur wordt vaak getypeerd in nieuwe missies, ambities en kernwaarden. Een nieuwe slogan moet de verandering leiden. Succesvol veranderen vraagt echter een goede beschrijving van het gewenste gedrag. Niet alleen in

nieuwe competenties maar ook in kritische incidenten. Hoe gaan we straks met de klant om? Hoe vergaderen we met elkaar als we elkaar voortaan meer gaan aanspreken?

In de case werd in projectgroepen het nieuwe gedrag uitgewerkt. In het begin was het lastig om de missie te vertalen in concrete voorbeelden, maar langzamerhand benutten men ook de positieve voorbeelden die al aanwezig waren. Het werd steeds eenvoudiger om verschil te

**Figuur 3. Gewenste cultuur**



## Samenvatting

*De bedrijfscultuur is een belangrijk onderdeel in organisatieveranderingen. Maar juist dit aspect is heel hardnekkig. Alleen het globaal benoemen van de gewenste bedrijfscultuur is niet voldoende voor een succesvolle verandering.*

*Cultuurverandering vraagt om het echt begrijpen van de huidige bedrijfscultuur en het concretiseren van de gewenste bedrijfscultuur.*

*Door een dialoog tussen management en medewerkers kan dit in gang gezet worden.*

maken tussen oud en nieuw gedrag. Door klantgerichtheidstrainingen kregen medewerkers handvatten om de vertaalslag naar de praktijk te maken. De leiding leerde tegelijkertijd in een MD-programma om ook naar het eigen voorbeeldgedrag te kijken en minder directief te sturen.

### Stapsgewijze benadering

Cultuur veranderen is vaak nodig, maar ook heel lastig. Een cultuurverandering vraagt om een stapsgewijze benadering waar medewerkers actief bij worden betrokken. Het model van Cameron & Quinn en de vragenlijst is nuttig om de huidige en gewenste bedrijfscultuur in beeld te brengen. Het vraagt wel om aanvullende interventies om de cultuur echt te veranderen. Een aantal tips voor een succesvolle cultuurverandering:

- Focus van het management op de gewenste verandering. Helder maken wat de gewenste bedrijfscultuur is en wat de noodzaak voor de verandering is.
- Voorbeeldgedrag van het management. Laten zien dat men staat voor wat men zegt.
- Aanpassing van de selectie van medewerkers. Uitwerken van de nieuwe selectiecriteria en coaching van nieuwe medewerkers na de indiensttreding.
- Aanpassing van beoordeling en beloning. Waarderen van nieuw gedrag en corrigeren van ongewenst gedrag.
- Faciliteren van de overgang. Management en medewerkers helpen bij het eigen maken van het nieuwe gedrag.

### LITERATUUR

- Cameron, Kim S. en Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, ISBN 9052612919.
- Schein, Edgar H., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming – zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum, ISBN 9055941875.
- Sanders, Geert en Bram Neuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, ISBN 9023226887.

### INFORMATIE

De vragenlijst van Cameron & Quinn waarmee de cultuur getypeerd kan worden, vindt u op [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl/mt](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl/mt)