

BEDRIJFSCULTUUR: DIAGNOSE EN BEÏNVLOEDING



Een management summary van 'Bedrijfs-cultuur: diagnose en beïnvloeding' van Geert Sanders en Bram Neuijen

Het boek bestellen? Klik [hier](#) voor een link naar uitgeverij van Gorcum



Definitie van bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur kan worden gedefinieerd als: de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van - en de belanghebbenden bij het bedrijf. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op hoe het dagelijks in de onderneming toegaat. Het is wat Hofstede 'de collectieve mentale programmering van de leden van - en de belanghebbenden bij een onderneming noemt.' Onder belanghebbenden kunnen worden verstaan: klanten, belangengroepen, aandeelhouders, de overheid, etc.

De omschrijving van bedrijfscultuur heeft twee kernelementen. Het eerste element is de 'verstandhouding', het is iets wat 'in de hoofden' van de mensen zit. Het tweede element is 'gemeenschappelijk', over datgene wat in de hoofden zit, bestaat een grote mate van onderlinge overeenstemming.

Hoe komt een dergelijke gemeenschappelijke verstandhouding tot stand? Twee factoren zijn van wezenlijke invloed: de *interne gemeenschappelijke leerervaringen* en de *externe invloeden* op de bedrijfscultuur.

Grondbeginselen en uitingvormen van bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur is eerder de software van de organisatie genoemd. De hardware is een uitingvorm van deze cultuur, maar niet de essentie ervan. Bij hardware kan men denken aan het kantoor en de inrichting daarvan, kledingstijl binnen de organisatie, huisstijl, etc.

Uitingvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Zij verwijzen naar patronen van waarden en grondbeginselen, die

het hart vormen van de cultuur en veel dieper zijn geworteld dan de symbolen, helden en rituelen.

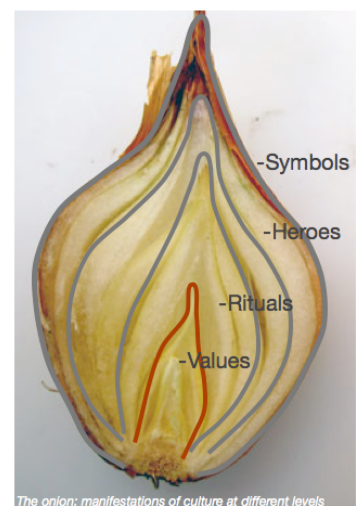
Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen.

Helden of anti-helden zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Zij bieden gedragsmodellen voor de leden van de organisatie.

Rituelen zijn sociale gewoonten die iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. In rituelen komen machts- en invloedsverhoudingen tot uitdrukking.

Waarden en grondbeginselen betreffen oordelen over wat goed of slecht is, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel. Deze waarden en grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen, het zijn bedrijfsgebonden premissen.

De niveaus van cultuur kunnen worden vergeleken met de rokken van een ui. Om tot de kern te komen, worden de oppervlakkiger lagen gepasseerd. De weg tot de kern is vaak een bestudering van de geschiedenis, op zoek naar de interne leerervaringen en externe invloeden die de organisatie gevormd hebben. Welke verhalen uit de geschiedenis doen nog steeds de ronde, en waarom? Anekdotisch materiaal kan een schat aan informatie bevatten.



The onion: manifestations of culture at different levels

De continuïteit van cultuur



Bedrijfsculturen houden zich in stand via het bovenstaand weergegeven zelfregulerend proces. De cultuur leidt tot gedeelde percepties, een zelfde subjectieve beleving van de werkelijkheid. Een nieuwkomer in de organisatie leeft zich geleidelijk in, hij wordt gesocialiseerd tot lid van de organisatie. Stap voor stap leert hij de 'juiste' betekenissen af te leiden uit wat hij voortdurend ervaart. Het bedrijf zelf is geen eiland, maar wordt op zijn beurt mede gevormd en beïnvloed door de plaats waar het bedrijf gevestigd is, de taal die gesproken wordt, de heersende trends, etc. Binnen de context van de omgeving, worden bedrijfsspecifieke symbolen, helden, rituelen en waarden en grondbeginselen gevormd. Een andere factor die de cultuur beïnvloed is het soort werkzaamheden dat de organisatie uitvoert.

De functie van cultuur is het bieden van patronen die aangeven hoe men moet omgaan met de voortdurend veranderende omgeving, zowel in- als extern. Een tweede functie is het verminderen van angst. Omdat patronen helder zijn en men weet wat er wordt verwacht, kan men zich veilig voelen. Angst komt veelal voort uit onzekerheid, onduidelijkheid. Cultuur geeft hier een antwoord op. Wanneer beide functies doeltreffend worden vervuld, kan men spreken van een gezonde, effectieve cultuur.

Cultuuronderzoek

Bedrijven die over willen gaan tot cultuuronderzoek, dienen zichzelf een aantal vragen te stellen, zoals:

- * Welk profijt verwachten we van het onderzoek te hebben?
- * Hoe reageren we als er grote discrepanties blijken te bestaan tussen wat er wordt beleden en wat er wordt beleefd?
- * Is er voldoende vertrouwen om mee te werken aan het onderzoek?
- * Wat maken we los bij de werknemers?
- * Wie moeten bij de voorbereidingen worden betrokken?
- * Hoe gaan de onderzoekers met de vertrouwelijke informatie om?

Wanneer daadwerkelijk wordt besloten tot cultuuronderzoek, kan het onderzoek in drie stappen worden voltrokken. Als eerste worden enkele diepte-interviews gehouden in de organisatie. Ten tweede wordt een schriftelijke vragenlijst uitgezet. Als derde worden de resultaten van stap een en twee gepresenteerd en vormt de reactie hierop een laatste, zeer informatieve stap in het onderzoek. Wat uit de analyse, maakt sterke reacties los en waarom?

Voorbeelden van onderwerpen die in de diepte-interviews aan bod komen zijn: de missie van de organisatie - betekenisvolle mensen uit het heden en verleden - het netwerk van regels - invloedsverhoudingen - de relatie van het bedrijf met zijn omgeving - hoe de eerste maanden in de organisatie zijn verlopen, wat viel er op - wanneer past een nieuwkomer wel en wanneer niet in de organisatie? - wat kan een leidinggevende beter niet doen? De vragenlijst richt zich primair op het dagelijks handelen en de persoonlijke waarden van de persoon. De derde stap, is zoals gezegd, de laatste eye-opener. Wat lokt heftige reacties uit, wanneer valt het gesprek stil. Allemaal stuk voor stuk teke-

nen aan de wand dat er een belangrijke waarde wordt besproken.

Zes dimensies komen aan bod in de cultuuranalyse.

- I. Procesgericht versus resultaatgericht
- II. Mensgericht tegenover werkgericht
- III. Organisatiegebonden versus professioneel
- IV. Open versus gesloten
- V. Strakke controle versus losse controle
- VI. Pragmatisch versus normatief

Procesgericht versus resultaatgericht: in een procesgerichte cultuur is men gericht op de inzet van middelen, in een resultaatgerichte cultuur is men gericht op het bereiken van het doel. In procesgerichte culturen beschouwen mensen zichzelf als risicomijdend, beleven ze elke dag als ongeveer hetzelfde en doen ze beperkt moeite op het werk. In resultaatgerichte culturen voelt men zich op zijn gemak in onbekende situaties, doen ze maximaal hun best en is elke dag een kans op een nieuwe uitdaging. Deze praktijk is sterk gecorreleerd aan de verhouding arbeidskosten - materiaalkosten. Arbeidsintensieve organisaties zijn meer resultaatgericht en materiaalintensieve organisaties zijn meer procesgericht.

Mensgericht versus werkgericht: in een mensgerichte cultuur heeft men het gevoel dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke problemen, dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor medewerkerstevredenheid en dat belangrijke besluiten worden genomen door groepen of comités. In werkgerichte culturen voelt men een grote werkdruk, heeft men het gevoel dat de werkgever alleen geïnteresseerd is in het werk en niet in de mens en dat belangrijke beslissingen worden genomen door individuen. Scores op deze dimensies zijn een resultaat van erfenissen van de oprichters en van de wijze waarop leiders zijn omgegaan met recentere crises. De dimensie is gecorreleerd aan de wijze waarop management wordt beoordeeld. Wanneer management wordt beoordeeld op een externe norm, zoals winst maken in een bepaalde markt, is men meer werkgericht. Wanneer management wordt beoordeeld op basis van een interne norm, bv. budgetrealisatie, is men vaker mensgericht.

Organisatiegebonden versus professioneel: in een organisatiegebonden cultuur identificeert men zich sterk met de organisatie zelf, in de professionele cultuur identificeert men zich met zijn functie. In de organisatiegebonden cultuur corresponderen de waarden op het werk met de waarden die men in de privé-sfeer hanteert. In het aannamebeleid kijkt men of de persoon past binnen de organisatie en of hij inhoudelijk competent is. De medewerkers kijken niet ver vooruit in de toekomst, zij gaan er waarschijnlijk vanuit dat de werkgever dat voor hen doet. In de professionele cultuur is het privé-leven strikt gescheiden van hun professionele leven, wordt men enkel aangenomen op basis van professionele competentie en denkt men ver vooruit. Hoe hoger opgeleide het personeel, hoe vaker men een professionele praktijk aantreft.

Open versus gesloten: in een open systeem vindt men dat de organisatie en haar leden open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders, bijna iedereen zou in de organisatie passen, men voelt zich snel thuis. In een gesloten systeem vindt men de organisatie en haar leden gesloten, ook tegenover haar eigen mensen. Alleen een specifiek profiel past binnen de organisatie en het duurt lang voor men zich thuis voelt.

Los versus strak: in een losse cultuur maakt men zich niet druk over kosten, lopen vergaderingen uit, en maakt men grapjes over werk en bedrijf. In een strakke cultuur is men kostenbewust, is men stipt en komt weinig zelfspot voor, ook is er een duidelijke ongeschreven *dresscode*. De losheid van een cultuur vindt men vaak weerspiegelt in de interne communicatie. Snijdt men wel of geen controversiële onderwerpen aan en wordt er wel of niet openlijk gediscussieerd?

Normatief versus pragmatisch: deze dimensie betreft klantgerichtheid. In een normatieve cultuur ziet men het als de taak van de organisatie om regels strikt toe te passen, procedures zijn belangrijker dan resultaten, men kent zichzelf een hoge norm toe en vindt zichzelf ethisch en eerlijk. In een pragmatische cultuur ligt de nadruk op het voldoen aan de behoeften van de klant. Resultaat is belangrijk en in ethische kwesties is men niet dogmatisch maar pragmatisch.

Wanneer kan men spreken van een sterke cultuur? Wanneer iedere medewerker eenzelfde verstandhouding heeft ten aanzien van de cultuurdimensies en deze op eenzelfde wijze tot uiting komen. Men handelt zogezegd in dezelfde geest. Een sterke cultuur is positief wanneer deze cultuur goed aansluit op de eisen van de externe omgeving, maar kan ook een belemmering vormen. Dat is het geval wanneer de cultuur niet aansluit bij de eisen van de externe omgeving.

Het beïnvloeden van de cultuur

Er is gesproken over het patroonmatige karakter van cultuur. Een patroon dat richting geeft aan handelen en dat zichzelf steeds opnieuw bekrachtigd. Naast het patroonmatige karakter, is er tevens ruimte om te spreken over het planmatige aspect. Is het mogelijk een cultuur gepland en doelbewust te veranderen?

De meeste cultuurveranderingen zijn het gevolg van crises. Er ontstaat een niet langer te ontkennen noodzaak tot verandering, nieuw gedrag moet worden toegepast en biedt oplossingen voor de ernstige bedreigingen waar de organisatie mee wordt geconfronteerd. Een nieuw patroon ontstaat.

Een externe crisis kan men niet plannen, men kan wel proberen deze voor te zijn door alert te blijven op veranderende behoeften in de externe omgeving en te bezinnen wat dat betekent voor de bestaande cultuur. Vervolgens ontwerpt men een strategie om de gewenste cultuurverandering te realiseren. Daar zijn twee manieren voor, een schoksgewijze verandering (ommekeer) of een stapsgewijze verandering (onderhoud). De ommekeer, ook bekend als de 'turnaround' wordt voornamelijk ingezet in een context van crisis. Beide hebben met elkaar gemeen dat zij de organisatie tijdelijk uit balans halen.

Hefbomen die cultuur beïnvloeden, kunnen worden onderverdeeld in direct werkende mechanismen en indirect werkende mechanismen.

Direct werkende mechanismen:

1. Belangrijkste aandachtspunten van de directie
2. Reacties van de leiding op kritieke gebeurtenissen
3. Het voorleven van gewenst gedrag
4. Criteria voor het toekennen van beloning en status
5. Criteria met betrekking tot werving, selectie, promotie, uit-treding en uitsluiting

Indirect werkende mechanismen:

6. Ontwerp en structuur van de organisatie
7. Systemen en procedures
8. Vormgeving van gebouwen en interieur
9. Verhalen en mythen
10. Formele vastlegging van een beginselverklaring

Om cultuur effectief te beïnvloeden, moeten de directe en indirecte mechanismen een consistente boodschap uitdragen. Tegenstrijdige signalen kunnen grote stress veroorzaken en leiden tot cynisme.

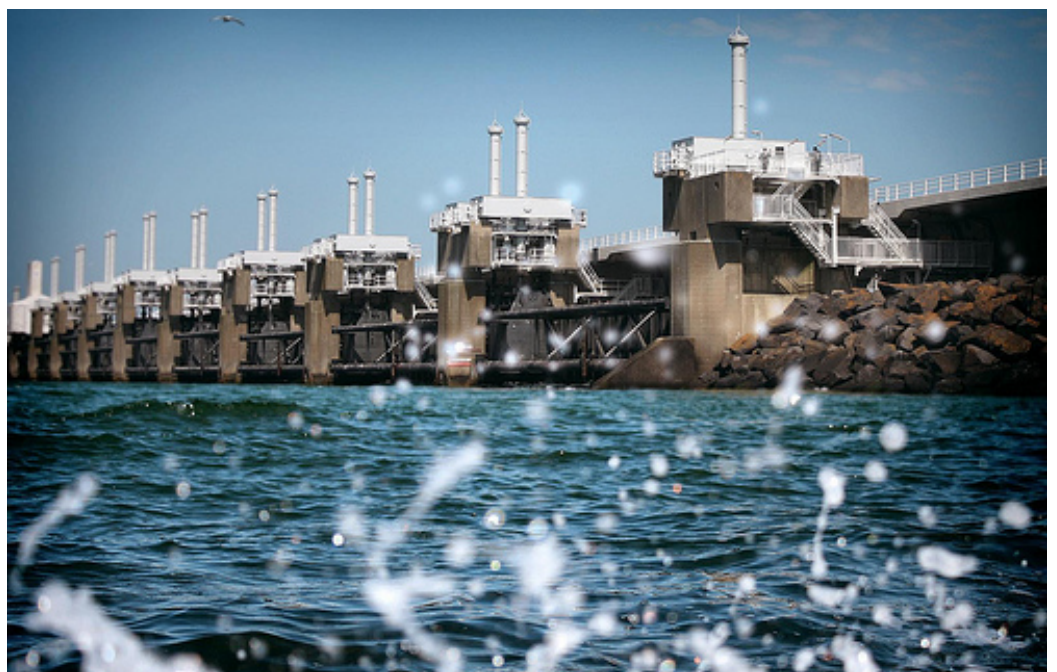
De ommekeer ('turnaround')

Een aanpak voor cultuurverandering ten tijde van crisis is ontwikkeld door Berenschot, het is het krachtenmodel. Zeven krachten zijn van belang tijdens de ommekeer.

- I. De *schok*: het creëren van de opening om tot cultuurverandering te komen. Men moet voelen dat de organisatie ernstig wordt bedreigd.
- II. De *spirit*: het creëren van nieuwe energie om de beweging op gang te brengen. De leider is de eerste personificatie van de nieuwe cultuur.
- III. Het *beeld*: het concretiseren van doelen en aanpak. Het hebben van een heldere boodschap die wordt uitgedragen door geloofwaardige pleitbezorgers.
- IV. De *structuur*: het creëren van een nieuw raamwerk, de organisatorische randvoorwaarden, waarbinnen de cultuur kan bestaan.
- V. Het *succes*: het laten zien dat het echt kan. Hoe eerder succes wordt geboekt, hoe sneller de beweging wordt overgenomen.
- VI. De *balans*: een nieuw evenwicht vinden dat er voor zorgt dat de nieuwe cultuur kan worden eigen gemaakt. Angst en onzekerheid moeten worden verminderd, aandacht moet uitgaan naar het vergroten van zelfvertrouwen.
- VII. De *bekrachtiging*: het zichtbaar maken en bekrachtigen van de nieuwe cultuur zodat deze stabiel wordt.

De Deltawerken

Hoe de watersnoodramp van '53 de aanleiding werd van een van de grootste en meest inspirerende waterwerken ter wereld, de Deltawerken. Een crisis leidde tot een planmatige verandering. Een mooie paralel met hoe een externe crisis in een organisatie kan leiden tot een jarenlang, ingrijpend verandertraject.



Onderhoud

Cultuuronderhoud wil zeggen dat de leiding voortdurend alert is op het bewust betekenis verlenen aan die leerervaringen. Met betrekking tot het verleden is de vraag hoe men voort kan bouwen op vroegere sterke kanten. Met betrekking tot de toekomst is de vraag waar de nieuwe functionele loten aan de stam zijn te ontdekken. Deze evolutionaire benadering vraagt om een sensitieve houding. Telkens opnieuw worden met open blik de vragen gesteld 'Waartoe zijn wij er?', 'Wie zijn wij?', 'Waar komen wij vandaan?', 'Waar willen wij naartoe?'. Bij het beantwoorden van deze vragen worden de leden van de organisatie betrokken. Door de verbinding met het verleden te handhaven, blijft het vertrouwen behouden dat nodig is om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Een belangrijke vraag hierbij is 'Hoe kunnen wij voordeel doen met onze leerervaringen, waarden en tradities teneinde antwoorden te vinden op zich aandienende problemen?' De uitdaging is om aanhechtingspunten in het verleden en aantrekkingspunten in de toekomst te ontdekken.

Eer bewijzen aan het verleden	Stimuleren van nieuwe ontwikkelingen
Ga terug in het verleden voor het vinden van inspiratie en instructie	Sta toe dat nieuwe dingen op nieuwe wijzen ontstaan
Neem de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten en neem het veranderingsproces ter hand	Waardeer pogingen die in de juiste richtingen worden gedaan positief
Benoem de principes die van kracht zullen blijven	Creëer 'eilanden van verandering' (projectomgevingen, proeftuinen)
Ontdek de nu aanwezige voorbeelden van succesvolle aanpak in de organisatie	Doe experimenten
Biedt promotiemogelijkheden aan aan 'hybriden' (de voorlopers naar de nieuwe cultuur)	Overweeg een therapeutische aanpak
Geef toepasselijke labels aan periodes (bv. de pioniersfase voorbij)	Snoei op selectieve wijze
Creëer gelegenheden tot rouwen over het verlies van een dierbaar verleden	

Schema ontwikkeld door Wilkins.

Cultuur bij fusie en overname

Fusies en overnames zijn schokervaringen die de cultuur van een organisatie onvermijdelijk beïnvloeden.

Wanneer een overname net bekend is gemaakt, kunnen de volgende onheilstekenen zich aandienen: 1) preoccupatie, mensen denken nergens ander meer aan, 2) het ergste denken, 3) stress reacties, mensen zijn gespannen en angstig, 4) crisis in leiderschap, 5) beperkte communicatie, 6) controle-illusie.

Wanneer de overname een feit is, kunnen de volgende onheilstekenen zich aandienen: 1) botsing van culturen, 2) wij tegenover zij, 3) superieur tegenover inferieur, 4) aanval en verdediging, 5) winst en verlies.

Dergelijke onheilstekenen zijn normaal in geval van transitie. De bestaande cultuur als gids voor het dagelijks handelen, valt weg, de nieuwe cultuur is nog onbekend. Voor alle betrokken partijen, ook voor degene die superieur lijkt, is dit een stressvolle situatie.

Om een fusie succesvol te laten verlopen, zijn twee voorwaarden van belang: als eerste het inzicht hebben in de aard van de cultuur van beide partijen. Ten tweede het begeleiden van het transitieproces.

Inzicht in de cultuur van beide partijen is net zo wezenlijk als inzicht hebben in de financiële positie van beide partijen, of de marktpositionering. Het zegt iets over de compatibiliteit en gezondheid van de organisaties.

Het begeleiden van het transitieproces is nodig om de onvermijdelijke stress te beheersen en zorg te dragen dat er geen trauma's ontstaan die nog tientallen jaren worden meegedragen in de organisatie. Het proces kent drie te onderscheiden fasen:

Fase 1 Het slot: De oude situatie en de oude identiteit loslaten. Men verbreekt het engagement met het oude en is ontgoochelt.

Fase 2 De neutrale zone: Door de 'neutrale zone heen', omgaan met verlies en verwarring, met hoop en wanhoop. Men is gedesoriënteerd, alles is uiteengevallen en men moet en kan op ontdekking uit. Wie is de nieuwe organisatie en wat is mijn plek daarbinnen?

Fase 3 Het nieuwe begin: Een nieuw begin maken. Het gevoel ergens bij te horen, was verloren en moet opnieuw worden opgebouwd. Rituelen kunnen worden geïnstalleerd om het nieuwe team te bekrachtigen. Oude betekenissen zijn verloren gegaan, nieuwe betekenissen moeten worden gevonden. Communicatiecampagnes kunnen hier bij helpen. Wat betekent een term als 'klant' in de nieuwe organisatie, wat betekent 'kwaliteit'? Het oude toekomstbeeld is verloren gegaan, een nieuw vergezicht moet ontstaan. Wat zijn de carrièremogelijkheden in de nieuwe situatie? Verlies van de oude identiteit maakt plaats voor het hervinden van een nieuwe identiteit. Welke kwaliteiten worden de huidige professionals toegedicht? Welke trainingen worden geboden om de gewenste competenties eigen te maken?

Enkele laatste richtlijnen ten tijde van fusies en overnames:

- ☒ Formuleer een duidelijke strategie
- ☒ Geef ruimte om angst, frustratie en desoriëntatie te uiten
- ☒ Ontwerp en implementeer overgangsrituelen
- ☒ Besef dat de top sneller beweegt dan de emoties van de werknemers, neem af en toe gas terug
- ☒ Biedt nieuwe referentiekaders en zingeving
- ☒ Maak duidelijk wat er te winnen valt
- ☒ Toon voorbeeldgedrag
- ☒ Creëer ruimte voor contact en samenwerking
- ☒ Draag in alles wat u doet een coherent en helder geheel van waarden uit



Eva van Wijngaarden

Allround Management Consultant. Gespecialiseerd in en gepassioneerd over cultuur.

Menig boek over organisatiecultuur heeft bij mij en Karel van Wijngaarden de revue gepasseerd en iedere keer weer valt er iets nieuws te ontdekken. Ook Geert Sanders en Bram Neuijen zijn daar in geslaagd. Het model hoe culturen zichzelf in stand houden is zo'n inzicht dat in dit boek voor ons voor het eerst aan bod komt. Het expliciet benoemen van de terugkoppeling van de cultuuranalyse als laatste fase in het onderzoek is zo'n tweede inzicht. En als derde en laatste is het scherpe onderscheid tussen de 'turnaround' strategie en de cultuuronderhoud strategie. In zijn geheel een zeer toegankelijk en praktisch boek voor iedere manager, en een waardetoevoegend boek voor een ieder die zich al eerder in het onderwerp heeft verdiept.

0 0 3 1 6 5 3 5 3 1 2 8 4 | w w w . c l t r . n l | i n f o @ c l t r . n l