

Het belang van inzicht in de bedrijfscultuur 1

Door Ron de Korte RA RE RO, Initiatiefnemer www.auditing.nl en Dr. Adriaan Olsthoorn, organisatiecommunicatie-adviseur.

Inleiding

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur, net zoals ieder mens een eigen karakter heeft, ook al kan niemand die precies definiëren. Cultuur of bedrijfscultuur is altijd aanwezig, hoe ongreepbaar soms ook. Cultuur is in hoge mate bepalend voor het interne en externe gedrag van zowel de organisatie als de medewerkers die daarvan deel uitmaken. Dat gedrag is wat management wil beïnvloeden om de organisatiedoelen te kunnen realiseren en om te kunnen spreken van ‘interne beheersing’ of ‘control’.

In deze eerste van twee bijdragen over bedrijfscultuur, geven wij aan wat daar onder wordt verstaan en waarom het voor functionarissen die invloed uitoefenen op de management control van een organisatie, belangrijk is om inzicht te hebben in de heersende cultuurkenmerken van de betreffende organisatie.

In de tweede bijdrage gaan we in op de (on)mogelijkheid om bedrijfscultuur te meten en te beïnvloeden.

Bedrijfscultuur

Er bestaat in de literatuur in redelijke mate overeenstemming over het begrip bedrijfscultuur: het is 'de waarden en normen, en daaruit voortvloeiend menselijk gedrag en uiterlijke verschijningsvormen'. Of simpeler: de manieren van denken, voelen en doen van de leden van een organisatie. Bedrijfscultuur bepaalt mede het succesvol functioneren en voortbestaan van een organisatie. Maar het bepaalt ook of mensen toekomst hebben in een organisatie. Mensen die falen in een bedrijf doen dat veelal niet omdat zij het werk niet aankunnen, maar omdat zij de aansluiting met de heersende bedrijfscultuur niet kunnen vinden.

Bedrijfscultuur is een leidraad voor het handelen (hoe dingen gedaan worden) en de interacties (hoe mensen met elkaar omgaan en met elkaar communiceren) die plaatsvinden binnen de interne en externe omgeving van een organisatie.

Er is alleen sprake van een bedrijfscultuur, wanneer het door mensen wordt gedeeld (shared values); opvattingen en meningen van een individu maken geen deel uit van de bedrijfscultuur. Bedrijfscultuur, en cultuur in het algemeen, zit in de hoofden van de leden van een organisatie en is dus niet direct zichtbaar. Maar het wordt zichtbaar, en dus meetbaar, in het gedrag en de communicatie van organisatieleden.

Stromingen

Ondanks de overeenstemming over het begrip bedrijfscultuur op hoog niveau, zijn er grofweg twee stromingen te onderkennen in het denken over bedrijfscultuur: het structureel functionalisme en het symbolisch interactionisme. De tweedeling in het denken over cultuur hangt samen met de mening de over de mate waarin een manager de bedrijfscultuur kan beïnvloeden.

De ‘structureel functionalist’ ziet bedrijfscultuur als bepalend voor al het gedrag van de organisatie en haar leden. Door invloed uit te oefenen op de de organisatie leden zal de

bedrijfscultuur veranderen. De manager die het symbolisch interactionisme aanhangt, beschouwt de organisatie zelf als een cultuur. De leden van een organisatie geven aan allerlei zaken in de organisatie zelf betekenis. Alles wat zij doen en niet doen is betekenisgevend en is cultuur. Elke organisatie is uniek en kan niet met andere organisaties worden vergeleken. Cultuurmanagement en -verandering zijn in deze visie maar moeilijk te realiseren.

Structureel functionalisme (‘cultuur-rekkelijken’).	Symbolisch interactionisme (‘cultuur-preciezen’).
Cultuur is onderdeel van de organisatie.	Organisatie is cultuur (geconstrueerd door de leden).
Kijkt naar het geheel om het individu te kunnen begrijpen	Kijkt naar het individu om het geheel te kunnen begrijpen
Systeemdenken. Harmoniemodel, gericht op samenhang en integratie.	Conflictdenken (kritische of conflictsociologie).
Cultuur is te managen	Cultuur is niet te managen

Bedrijfscultuur gezien vanuit verschillende rollen

Redenerend vanuit het *Structureel functionalisme* kijken we naar de relatie van bedrijfscultuur met enkele organisatieleden en externe betrokkenen.

Het topmanagement

Voor het topmanagement is de bedrijfscultuur een beleidsinstrument. Een middel waarmee sturing wordt gegeven aan de organisatie. Dit veronachtzamen geeft botsingen met de organisatieleden

Het middenkader

Voor het middenkader is de bedrijfscultuur de voedingsbodem waarop beslissingen worden genomen, resulterend in geschreven of ongeschreven richtlijnen.

De werknemers

Voor de werknemers geeft de bedrijfscultuur het kader voor de manier van werken en is het bepalend voor de arbeidssatisfactie, de waardering voor het bedrijf en voor de eigen werkzaamheden daarin.

Medewerkers vormen hun eigen waarden, normen en overtuigingen, of brengen deze in. Ze hebben meestal betrekking op alledaagse zaken. Niet geheel terecht worden ze daarom wel de dagelijkse waarden (praktijkwaarden), -normen en -overtuigingen genoemd. Wanneer de topleiding of het middenkader onduidelijk blijft in het tonen van de gewenste waarden en normen, neemt de invloed van de ‘praktijkwaarden en –normen snel toe.

De personeelsfunctionaris

De bedrijfscultuur vormt voor de personeelsfunctionaris een schil waarbinnen nieuwe medewerkers moeten passen. En een leidraad voor personeelsplanning: welk type functionaris komt in aanmerking voor een topositie. Voorts vaak een oorzaak van personele problemen die op zijn bordje terechtkomen. En de oplossingen voor die problemen moeten weer passen in de heersende bedrijfscultuur. Het is bepalend voor de wijze waarop het personeel formeel wordt beoordeeld, en voor de wijze waarop functioneringsgesprekken verlopen. Ook de eigen positie van de personeelsfunctionaris wordt bepaald door de



bedrijfscultuur. Als 'human resources' hoog genoteerd staan, zal personeelszaken directe toegang tot en invloed op de top van de organisatie hebben.

De externe adviseur en auditor

Voor de adviseur en auditor die van buitenaf naar de organisatie kijken, is de bedrijfscultuur een fenomeen van studie. Ze proberen verbanden te leggen tussen bedrijfscultuur en het functioneren van de organisatie. Als externe moeten ze in staat zijn de bedrijfscultuur in zijn totaliteit te overzien. Vanuit een interne functie ben je sneller in staat een beeld van de bedrijfscultuur te vormen; aan de andere kant herken je, als onderdeel van die organisatie, de bedrijfsspecifieke cultuurkenmerken wellicht niet meer als zodanig

De buitenwacht

Bedrijfscultuur sijpelt ook naar buiten en is zo van directe invloed op het imago van de organisatie. Voor stakeholders, shareholders, bezoekers, maar ook voor de sollicitant beïnvloedt de bedrijfscultuur van de onderneming het vaak onderhuidse gevoel dat aanleiding geeft tot vertrouwen of wantrouwen in het beleid en de diensten en/ of producten van die onderneming.

Bedrijfscultuur vervult verschillende rollen en functies: voor de top het stuurwiel, voor de medewerkers het kompas!

Presentatie in lagen

Cultuur manifesteert zich in lagen. Als metafoor wordt vaak de anatomie van een ui gebruikt (Morgan, Schein, Deal en Kennedy). Om inzicht te krijgen in de bedrijfscultuur moeten we het als een ui laag voor laag afpellen. Hoe dichter een laag bij het binnenste van de ui ligt, hoe moeilijker deze te veranderen is. Een bekende benaming van de lagen (van binnen naar buiten) is de volgende:

Waarden en normen / Riten en rituelen / Leiders (helden) / Symbolen

Waarden en normen

Het hart van de cultuur is het waarden- en normenstelsel. Waarden bepalen datgene wat de leden van de organisatie belangrijk vinden. Ze staan niet ter discussie. De leden ontleen hun oordeel over wat zij goed of slecht, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel vinden aan deze waarden. Denk aan de waarden 'eerlijkheid', 'degelijkheid' of 'betrouwbaarheid'. De regels die verbonden zijn aan waarden, vormen de normen. De in normen verwoorde waarden worden vastgelegd in een 'mission statement'. Juist de mate van bekendheid van het formele mission statement en hoe men binnen de organisatie over dit statement denkt zeggen veel over de 'bedrijfscultuur'.

De waarden en normen hebben invloed op de wijze waarop berichten van de organisatie worden waargenomen. De omgeving van de organisatie beïnvloedt de bedrijfscultuur in sterke mate. De omgeving bepaalt ook de mate waarin een organisatie vrij is haar eigen cultuur (waarden en normen) te bepalen. Wijzigende eisen van de omgeving vereisen dat ook de bedrijfscultuur verandert.

Cultuurveranderingen zijn echter meestal langzame processen die zich op een geleidelijke schaal voltrekken en waarvan pas na verloop van tijd de richting duidelijk wordt. Omdat de



bedrijfscultuur diepe wortels heeft in de organisatie is een zekere constantheid gewaarborgd.

Riten en rituelen

Riten en rituelen drukken de waarden van de organisatie uit. Het zijn sociale gewoonten die voor de leden van de organisatie iets essentieels uitdrukken. Rituelen zijn duidelijk waar te nemen en hebben een centrale rol in de cultuurcommunicatie binnen een organisatie. Denk aan de wijze van begroeten, vergaderingen, het vieren van verjaardagen, kerst, nieuwjaar en jubilea. Op basis van waarneming van de rituelen en rituelen beschrijven we de 'cultuur' als (in)formeel, open/gesloten, afstandelijk, etc.

Leiders (helden of antihelden)

Helden of antihelden dienen dus als gedragsmodellen. Het zijn (soms al overleden en soms denkbeeldige) figuren die door de leden van de organisatie worden bewonderd (voorbeeldfunctie) of verafschouwd. Ideeën over helden verwijzen naar wat binnen de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd. Management kan helden creëren met een beloningssysteem; de 'beste verkoper', 'medewerker van de maand'.

Symbolen

Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of kan betekenen. Van symbolische betekenis zijn bijvoorbeeld de huisvesting van een organisatie, de kantoorinrichting, het wagenpark, het taalgebruik, slogans, soort humor, portretten en afbeeldingen, de kleding en de huisstijl (logo's, beeldmerken, kleurgebruik). Kenmerkend is ook de wijze waarop men met de symbolen omgaat; een afbeelding van het bedrijfspand op reclame-uitingen of rapporten geeft een (h)erkenning van de uitstraling van het pand weer.

Een laatste definitie

Schein (2000) hanteert als definitie: Een cultuur is de som van *alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd*. Wat opvalt is "dat culturele veronderstellingen niet alleen betrekking hebben op het interne functioneren van de organisatie, maar, belangrijker nog, op de wijze waarop de organisatie zichzelf beziet in relatie tot haar diverse omgevingen.

Bedrijfsculturen zijn uitingen van gedrag en tevens gedragsbepalend. Functionarissen die zich richten op management control, in de zin van gedragbeïnvloeding om de ondernemingsdoelen te realiseren (Anthony), moeten zich interesseren voor de kenmerken van de bedrijfsculturen en voor de wijze waarop zij daar zelf invloed op uitoefenen. In de tweede bijdrage gaan we in op de (on)mogelijkheid om bedrijfscultuur te meten en te beïnvloeden.



Literatuur:

Olsthoorn, A.C.J.M., Cultuur en Communicatie, Bohnstafleu van Loghum, Houten/Diegem 1997.

Olsthoorn, A.C.J.M., Bedrijfscultuur, wat kun je ermee? In: De communicatievraagbaak, augustus 1999.

Quinn R.E., Beyond Rational Management, San Francisco, 1991.

Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass Publ., San Fransisco 1985.

Schein, E.H., De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; Zin en onzin over cultuurverandering, Scriptum Management, Schiedam 2000.

