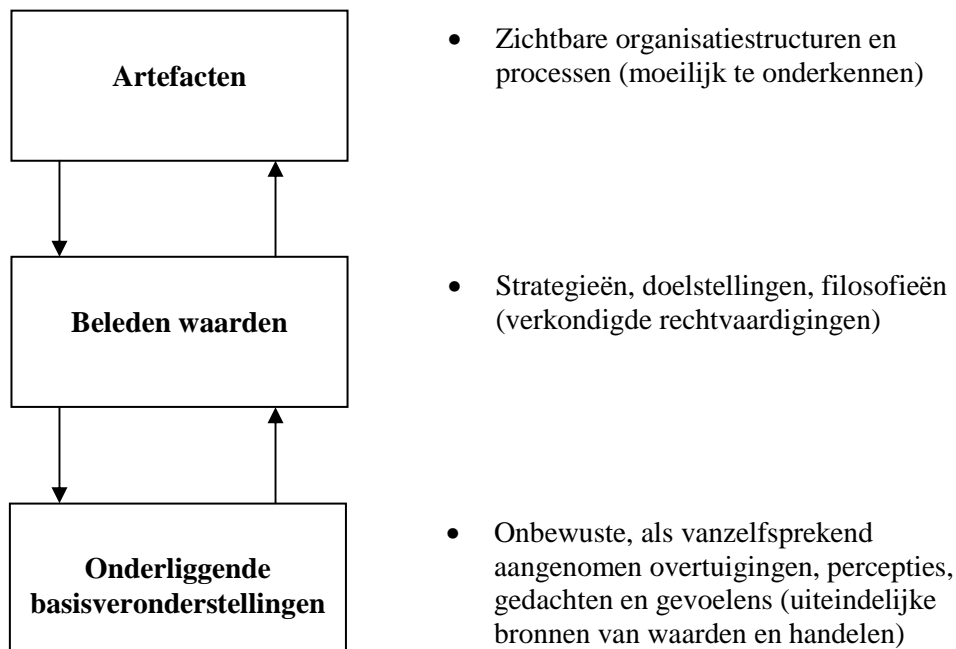


Wat is een bedrijfscultuur eigenlijk?

Uit "De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming" van Edgar H. Schein

Het grootste gevaar van pogingen een cultuur te begrijpen is, dat wij haar in gedachten te sterk simplificeren. Het is verleidelijk – en tot op zekere hoogte ook valide – te zeggen dat een cultuur gewoon bestaat uit 'de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan', 'de rituelen van onze onderneming', 'het bedrijfsklimaat', 'onze fundamentele waarden', enzovoort. Ze zijn allemaal manifestaties van de cultuur, maar geen enkele ervan is de cultuur op het niveau waarop een cultuur bepalend is. Een beter manier om naar cultuur te kijken is, te beseffen dat ze op verscheidene 'niveaus' aanwezig is en dat wij de dieper gelegen niveaus ervan zowel moeten begrijpen als sturen.



Cultuurniveaus (BRON Schein, 1985)

DRIE CULTUURNIVEAUS

Cultuurniveaus variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar.

Niveau 1: artefacten

Het gemakkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie is dat van de artefacten: wat je ziet, hoort en voelt wanneer je rondloopt. Denk maar aan restaurants, hotels, winkels, banken of autobedrijven. Let op uw waarneming van en uw emotionele reactie op de architectuur, de aankleding en de sfeer die het gevolg is van de wijze waarop de medewerkers zich zowel tegenover u als tegen over elkaar gedragen.

Je voelt meteen aan dat verschillende organisaties op verschillende manieren handelen. In de ene organisatie (laten wij die de Actie-onderneming noemen) spreken de mensen elkaar voortdurend, ontbreken muren en dichte deuren, zijn ze informeel gekleed, heersen overal intense gevoelens en bespeur je een sfeer van snel handelen. In de andere organisatie (de Multi-onderneming) gaat alles zeer formeel in zijn werk. De deuren van de bureaus zijn dicht, de gesprekken verlopen op gedempte toon, de kleding is formeel en je proeft een sfeer van zorgvuldig overleg en een trage gang van zaken. Als klant of nieuwe medewerker kun je je in een van deze beide organisaties thuis voelen of er een hekel aan hebben; je kunt je voortstellen dat Actie en Multi verschillende culturen hebben. Toch moet je daar voorzichtig mee zijn. Het enige dat je zeker weet is dat ze zich op een bepaalde manier manifesteren en geheel eigen omgangsvormen hebben. *Maar je weet niet wat dit allemaal betekent.* Met andere woorden, op artefactniveau is de cultuur heel duidelijk en heeft ze een onmiddellijk emotioneel effect. Maar je weet niet echt waarom de leden van zo'n organisatie zich gedragen zoals ze doen, en waarom elke organisatie op die geheel eigen manier in elkaar zit. Alleen door wat rond te lopen en om je heen te kijken kun je niet echt vaststellen wat er gaande is. Daarvoor moet je met insiders kunnen praten en hun vragen kunnen stellen over de dingen die je waarneemt en voelt. Daarmee kom je dan op het volgende cultuurniveau.

Niveau 2: beleden waarden

Neem aan dat u een nieuwe medewerker of manager bent die bij Actie of Multi een ban krijgt aangeboden. Weet u dan uit uw ervaringen met de artefacten en de gedragspatronen voldoende over de cultuur of moet u daarvoor dieper graven? Dit laatste houdt in dat u vragen moet gaan stellen over de dingen waaraan in de organisatie waarde wordt gehecht. Waarom doe ze daar wat ze doen? Waarom werk Actie met open bureauruimten, terwijl bij Multi iedereen achter een gesloten deur zit? Vragen als deze zijn vooral nodig bij de waargenomen artefacten die u verwonderen of op een of andere manier niet lijken te passen bij wat u zou verwachten. Daarom zult u insiders moeten vinden die hun organisatie aan u kunnen uitleggen. Antropologen noemen zulke mensen 'informanten' en zijn van gesprekken met hen sterk afhankelijk om te kunnen uitmaken wat er zich allemaal afspeelt.

Niveau 3: gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen

Voor inzicht in dit dieper gelegen niveau moeten deze organisaties in hun historische context worden gezien. Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders hebben de onderneming gedurende haar hele bestaan succes gebracht? Organisaties worden gesticht door personen of kleine groepen die het door hen aangenomen personeel hun overtuigingen, waarden en veronderstellingen opleggen. Wanneer de waarden en veronderstellingen van oprichters niet stroken met wat de omgeving van de organisatie toestaat of tolereert, loopt het met de organisatie slecht af en komt ze aan de vorming van een cultuur niet eens toe. Veronderstel echter dat de oprichter van Actie, die de opvatting huldigt dat mensen alle beslissingen tot op de bodem met elkaar moeten bespreken en iedereen mee moeten zien te krijgen, een aantal succesvolle producten weet neer te zetten. Hij trekt anderen aan die in hetzelfde geloven (namelijk dat je alles grondig moet beargumenteren) en houdt ze ook in dienst. Wanneer zij op deze manier erin blijven slagen producten en diensten te leveren die door de markt op prijs worden gesteld, zullen die overtuigingen en waarden *gemeengoed worden en als vanzelfsprekend*

worden beschouwd. Dan worden ze tot impliciete veronderstellingen over de wijze waarop de wereld in elkaar steekt en de manier om daarin succes te boeken. Veronderstel dat de oprichter van Multi een wetenschapper was met een paar patenten op zijn naam, die via een goed gestructureerd productieproces goederen en diensten leverde waaraan in de markt grote behoefte bestond en die zodra ze waren uitgebracht werden afgenomen. Deze persoon wil een uiterst gedisciplineerde organisatie die de oplossingen die hij in gedachten heeft of op de tekentafel staan, op effectieve wijze in de praktijk brengt. Zo iemand trekt mensen aan die prijs stellen op orde en discipline, en bij gebleken succes de hiërarchie, de orde en de discipline beschouwen als vanzelfsprekend om een organisatie te laten functioneren.

Met andere woorden, de essentie van een cultuur bestaat uit deze gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en, wanneer de organisatie succes blijft boeken, ook vanzelfsprekend worden gevonden. Het is belangrijk, hierbij in gedachten te houden dat dit het resultaat is van een *gemeenschappelijk leerproces*. Oorspronkelijk bestond dit alles alleen in de hoofden van de oprichters en de leiders. Ze werden alleen maar gemeenschappelijk en als normaal beschouwd goed zolang de nieuwe leden van de organisatie beseften dat de overtuigingen, waarden en veronderstellingen van de oprichters leidden tot het succes van de organisatie en daarom wel 'juist' moesten zijn.