



De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming

Zin en onzin over cultuurverandering

Edgar H. Schein

1999

Inleiding

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is dus iets om serieus te nemen. Leiders hebben steeds meer behoefte aan concepten en instrumenten om op verschillende en subtiele manieren met culturen om te gaan. Voor wie verder wil gaan dan een oppervlakkige indruk van de bedrijfscultuur van een organisatie en zich daar serieus in wil verdiepen, biedt het boek 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering' inzicht.

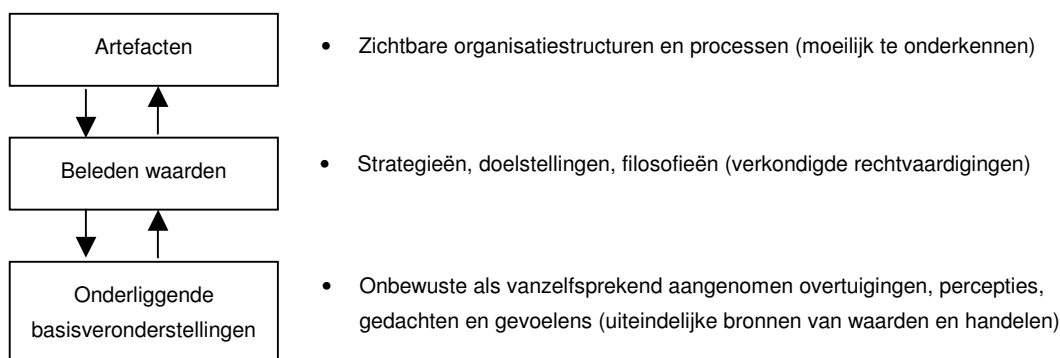
Het boek is opgebouwd uit twee delen. In deel I gaat Schein in op kernvragen over de bedrijfscultuur als 'Waarom is een bedrijfscultuur belangrijk? Wat is een bedrijfscultuur eigenlijk? Waarop is een bedrijfscultuur gebaseerd? Hoe kunt u uw eigen bedrijfscultuur leren kennen?' In deel II staat de bedrijfscultuur in de praktijk centraal. Schein illustreert zijn betogen aan de hand van praktijkvoorbeelden en geeft praktische implicaties.

Samenvatting

Deel I

Cultuur is eigendom van een groep. Wanneer een groep voldoende ervaring heeft opgedaan begint zich een cultuur te vormen. Culturen bestaan bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis op het niveau van een gehele organisatie. Daarnaast zijn culturen op verschillende niveaus in een organisatie te vinden.

Bij pogingen om een cultuur te begrijpen waarschuwt Schein voor het gevaar van simplificering. Cultuur is meer dan 'de manier waarop we het hier doen'. Voor een goed begrip van een cultuur moet men beseffen dat cultuur op verschillende 'niveaus' aanwezig is. Schein onderscheidt drie cultuurniveaus:



Figuur 1. Cultuurniveaus



Dit multiniveau-concept maakt duidelijk dat cultuur een complex begrip is dat op elk niveau moet worden geanalyseerd voordat men er werkelijk inzicht in kan krijgen. Wie een cultuur echt wil begrijpen moet een proces doorlopen van systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken. Schein bekritiseert de enquête-instrumenten en vragenlijsten die pretenderen de cultuur te meten. Deze instrumenten brengen slechts de Artefacten aan het licht, een paar beleden waarden en misschien nog één of twee veronderstellingen. Stilzwijgende, gemeenschappelijke veronderstellingen komen in een enquête of vragenlijst niet boven tafel.

Voordat men een cultuur kan onderzoeken moet men weten waar het in een cultuur om gaat, welke aspecten van belang zijn.

-
- 1) Zaken die te maken hebben met het voortbestaan
 - Missie, strategie en doelstellingen
 - Middelen: structuur, systemen en processen
 - Metingen: systemen voor opsporing en correctie van fouten

 - 2) Zaken die te maken hebben met de integratie
 - Gemeenschappelijke taal en begrippen
 - Afbakening en identiteit van groepen
 - Soort gezag en onderlinge verhoudingen
 - Toewijzen van status en beloningen

 - 3) Dieper liggende veronderstellingen
 - De relatie tussen mens en zijn natuurlijke milieu
 - Het wezen van werkelijkheid en waarheid
 - Het wezen van de menselijke natuur
 - De aard van de intermenselijke verhoudingen
 - Het wezen van tijd en ruimte
-

Figuur 2 Waar gaat het in een cultuur om?

Deel II

Het karakter van een cultuur en de mate van invloed hangen af van het evolutiestadium waarin een organisatie verkeert. In deel II van het boek gaat Schein in op de verschillende evolutiefases: 1) de jonge organisatie, oprichtings- en groeiperiode, 2) de volwassen en rijpere organisatie en 3) overnames, fusies en joint ventures. Daarnaast komen cultuurverandering en de verschillende mechanismen hiervoor in dit deel uitvoerig aan bod.

Schein benadrukt dat men nooit met de gedachte moet beginnen om een cultuur te veranderen. Begin altijd met de problemen waar de organisatie mee geconfronteerd wordt. Pas wanneer deze bedrijfsproblemen duidelijk zijn geworden moet men zich afvragen of de cultuur een oplossing van die problemen ondersteunt of belemmert. Bij cultuurverandering moet men ook beseffen dat het om een transformerend proces gaat, want je moet eerst iets afleren voordat je iets kunt aanleren.



Een cultuur ontwikkelt zich en verandert door middel van verscheidene mechanismen die in verschillende mate beïnvloedbaar zijn:

1. Algemene evolutie door aanpassing aan de omgeving;
2. Specifieke evolutie van subgroepen al naar gelang hun verschillende omgeving;
3. Geleide evolutie als resultaat van culturele 'inzichten' bij de leiding;
4. Geleide evolutie door overdracht van bevoegdheden aan geselecteerde hybriden uit subculturen die beter zijn aangepast aan de huidige werkelijkheid;
5. Geplande en gemanagede cultuurverandering door het creëren van parallelsystemen van stuurgroepen en projectgerichte werkgroepen;
6. Gedeeltelijke of algehele cultuurvernietiging door een nieuwe leiding die afrekenet met de dragers van de vroegere cultuur (een ommekeer, faillissement e.d.);

In de verschillende evolutiestadia ligt de nadruk op verschillende mechanismen voor cultuurverandering.

De jonge organisatie, oprichtings- en groeiperiode

Het belangrijkste culturele kenmerk van een jonge organisatie is, dat ze een schepping is van haar oprichters. In een jonge en groeiende organisatie is het persoonlijk gedrag van de leider verreweg de belangrijkste bepalende factor voor de vorm die de cultuur aanneemt. Cultuur zorgt in dit stadium voor de noodzakelijke verbondenheid. Voorstellen om de cultuur opzettelijk te veranderen worden dan ook waarschijnlijk volkomen genegeerd of afgewezen. Cultuurverandering in dit stadium bereikt men door de ontwikkeling en consolidatie van de cultuur te ondersteunen en organisatieleden te helpen inzicht te krijgen in de cultuur.

Volwassen of rijpere organisaties

In deze fase gaat het om stabiele, zeer gedifferentieerde culturen die naar alle waarschijnlijkheid deels functioneel en deels disfunctioneel zijn. De organisatieleden zitten niet meer vastgeklonken aan cultuur zoals in jonge en groeiende organisaties, doordat de cultuur in dit stadium ingebed is in de structuur en de belangrijkste organisatorische processen. Wanneer cultuurelementen zijn gestabiliseerd, worden de veranderingsproblemen gecompliceerder. Organisaties moeten oude veronderstellingen en waarden afleren en nieuwe aanleren. Het gevaar voor organisaties in deze fase is dat de cultuur onbewust bepalend is voor het merendeel van wat er in de organisatie gebeurt. Het belangrijkste verandermechanisme voor volwassen of rijpere organisaties is de geplande en gemanagede cultuurverandering.

Fusies, overnames, joint ventures en andere in elkaar geschoven organisaties

Bij een fusie, overname of joint venture is er altijd sprake van een ontmoeting van twee culturen. In alle gevallen waarin cultuur met elkaar moet worden gecombineerd zijn er drie mogelijke patronen zichtbaar:

1. Scheiding: gescheiden culturen blijven los van elkaar functioneren: b.v. een dochteronderneming die haar eigen identiteit mag behouden.
2. Overheersing: dominantie van één van de culturen. In sommige gevallen gebeurt dit expliciet, bijvoorbeeld bij een overname.
3. Vermenging: vermenging/integratie van culturen. Hierbij wordt van beide culturen het beste genomen. Dit wordt doorgaans het gewenste resultaat genoemd.



Bij fusies, overnames en joint ventures is het belangrijk om vooraf goed inzicht te hebben in de cultuur van de eigen organisatie. Daarnaast zouden de initiatiefnemers moeten zorgen voor gerichte dialogen over de belangrijkste elementen van de strategie, de doelstellingen en de middelen die in de nieuwe organisatie moeten worden gebruikt.

In het kort: cultuur is complex, niet eenvoudig te begrijpen, te onderzoeken en te veranderen. Cultuur zit op verschillende niveaus en verandert gedurende de evolutie van een organisatie. Om inzicht te kunnen krijgen in een cultuur moet men eerst de diepgang en kracht van een cultuur doorgronden.

Persoonlijke waardering door Leonie Arkesteijn

De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming is een aanrader voor iedereen die zich meer wil verdiepen in bedrijfsculturen. Het is een toegankelijk boek en de praktijkvoorbeelden maken het aantrekkelijk om te lezen. Schein benadrukt sterk de complexiteit van cultuur. Door het stellen van kritische vragen zet hij leiders aan tot zelfreflectie. Verwacht geen recepten en praktische handvatten voor een succesvolle cultuurverandering, want deze biedt Schein niet. Wat ik persoonlijk mis in het boek is een heldere structuur.