


De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming

Zin en onzin over cultuurverandering

	Auteur: Edgar Schein Uitgever: Scriptum
---	--

Samenvatting

De bedrijfscultuur, ooit een begrip uit de ivoren toren van bedrijfskundewetenschappers en sociologen, is inmiddels voor managers, directies en bedrijfsadviseurs die in de praktijk met verandering te maken hebben, uitgegroeid tot een zaak van essentieel belang. Het toenemende aantal fusies, overnames en herstructureringen waarmee wij dagelijks worden geconfronteerd, heeft geleid tot een reeks van botsingen tussen bedrijfsculturen. Managers die tot integratie willen overgaan zullen daarom eerst inzicht moeten krijgen in het ingewikkelde mengsel van gedragingen, waarden en gemeenschappelijke veronderstellingen dat aan het functioneren van organisaties ten grondslag ligt.

Hoewel het begrip bedrijfscultuur de meeste managers wel bekend is, schort het bij velen van hen aan een volledig inzicht in wat bedrijfscultuur nu eigenlijk is, in de wijze waarop bedrijfscultuur functioneert, en in hun mogelijkheden om er verandering in te brengen. In 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming' verschaft Edgar Schein meer inzicht in dit begrip.

Recensie door Drs. H. Veraart-Maas

De combinatie van veertig jaar advies- én wetenschappelijke ervaring levert in 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming' unieke kennis op over de geheel eigen dynamiek van de organisatiecultuur. Wie hoopt instant recepten voor cultuurverandering te vinden in dit boek wordt teleurgesteld. Wat Schein wél biedt: heldere ideeën en inzichten, beeldende, verduidelijkende casuïstiek waar menig organisatieadviseur van zal watertanden, aanbevelingen en bondige samenvattingen. Kortom: een uitdaging tot reflectie. Schein raakt precies in de kern waarom het fenomeen organisatiecultuur zich niet laat creëren en zet een klassieker neer binnen de veelheid aan literatuur over organisatiecultuur.

Bedrijfscultuur

Organisatie- en subculturen vormen volgens Schein, een diep geworteld, veelomvattend stelsel van krachten die richting geven aan individueel en collectief gedrag, waarneming en denken. Interventies kunnen door deze eigen dynamiek tot bedoelde maar ook tot onbedoelde, ongewenste (neven)effecten leiden. Het grootste risico is dat de verankering en kracht van de cultuur niet volledig doorgrond worden. Vaak worden namelijk oppervlakkige verschijnselen op de eerste twee niveaus, zoals gedrag, rituelen en beleden waarden bekeken maar de impliciete veronderstellingen, de essentie van cultuur, worden niet zichtbaar. Inzicht in de drie cultuurniveaus is complex maar een absolute voorwaarde. Alleen door systematische observatie en gesprekken met insiders kunnen de zichtbare kenmerken, beleden waarden en de onbewuste gemeenschappelijke basisveronderstellingen expliciet worden gemaakt.

Een organisatie moet overleven. De hierop gerichte kernstructurelementen als missie en strategie, middelen, systemen en procedures zijn doortrokken van cultuur. Populaire

modellen, aldus Schein, concentreren zich vooral op integratie van de menselijke organisatie: onderlinge én hiërarchische verhoudingen, beloning, teamwork, communicatie. Hoe cruciaal ook: elke poging tot cultuurverandering is gedoemd te mislukken als deze aspecten geïsoleerd worden onderzocht en met kernstructurelementen geen rekening wordt gehouden.

Naast de vraagstukken rond voortbestaan en integratie liggen vervolgens nog diepere, onbewuste veronderstellingen, het derde niveau. Gedegen analyse van al deze drie niveaus is nodig om te bepalen hoe en welke cultuurelementen functioneel en disfunctioneel zijn en hoe deze te veranderen zijn.

Vaststellen van de cultuur

Bestaande meetinstrumenten zijn volgens Schein ontoereikend omdat zij de onderliggende overtuigingen negeren, terwijl juist in deze overtuigingen de verankering van cultuur en de basis voor haalbaarheid van cultuurverandering ligt. Dergelijke meetinstrumenten lenen zich uitsluitend om een indruk van de sfeer te krijgen, niet meer dan dat. Schein staat een veel snellere én effectievere methode voor, namelijk het uitgaan van een bestaand probleem, identificeren van de drie niveaus en incongruenties daartussen met een 'denktank' en dit proces herhalen met volgende groepen tot een eenduidig beeld is ontstaan.

Veranderen van de cultuur

Het karakter van een cultuur verandert met de ontwikkelingsfase van de organisatie. Schein zegt hier onder andere het volgende over:

1. Tijdens de oprichting en groeiperiode worden de persoonlijke overtuigingen en waarden van de oprichter opgelegd en gedragen. Het (voorbeeld)gedrag van de leider is het belangrijkste inbeddingmechanisme. Cultuur is een sterk bindende en extern profilerende factor; de ontvankelijkheid voor verandering is gering. Verandering is evolutionair en geleidelijk. Het kennen van de gemeenschappelijke overtuigingen is wél zinvol om op enig moment te bepalen in hoeverre de cultuurelementen nog functioneel zijn. Interventie wordt pas nodig als omgevingsfactoren tot verandering dwingen en wordt bevorderd door het aanstellen van sleutelfiguren vanuit de eigen cultuur met veranderingsgezinde waarden.
2. Was cultuur in de groeiperiode dé bindende factor; in de volwassen organisatie zijn de meeste elementen al ingebed in structuren, procedures en organisatorische processen; (sub)cultuurelementen zijn impliciet geworden. Veranderingsproblemen zijn hier gecompliceerder: oude waarden moeten afgeleerd, nieuwe attitudes aangeleerd. Schein stelt dat in veel modellen te gemakkelijk met weerstand tegen verandering wordt omgegaan waardoor succes uitblijft. Hij volgt Kurt Lewins model: ontdooien - aanleren - internaliseren. Ontdooiende krachten zijn nodig om bestaand evenwicht te verstoren, ontkenning of afweer te doorbreken, leerangst te verminderen en tot verandering te motiveren. Waarom en vooral hoe licht hij duidelijk toe. Door het creëren van noodzakelijke psychologische veiligheid zijn transformatieprocessen moeilijk en tijdrovend. Rolmodellen óf zoeken naar eigen oplossingen door trial and error dragen bij aan het aanleren en internaliseren van nieuwe concepten. Om het nieuwe denken en handelen te beproeven, te plannen en te managen staat Schein een 'parallel leersysteem' in de vorm van veranderingsteams voor.
3. Turnaround is aan de orde bij stagnatie of neergang. De keuze beperkt zich tot snelle transformatie óf cultuurafbraak door bijvoorbeeld reorganisatie. Dit vergt drastische maatregelen zoals het extern aantrekken van een topleider met een 'opdracht'. Niet zelden voelt het kader zich zo verbonden met de bestaande waarden dat vervanging de enige oplossing is voor het bedrijfsprobleem. Menselijk gezien is dat een pijnlijk proces, dat veel aandacht voor moreel en motivatie van de blijvers vereist.

Fusies, overnames enzovoorts zijn een ander verhaal. Het grootste risico is culturele onverenigbaarheid, vaak door gebrek aan inzicht in de eigen cultuur en onbewuste ver-/vooronderstellingen. Formeel onderzoek op de drie niveaus is alleszins gerechtvaardigd.

Deze processen kunnen jaren vergen zonder garantie op succes. Cultuur laat zich niet creëren; alleen een nieuwe manier van denken en handelen kan worden bevorderd op voorwaarde dat deze beter werken dan de oude. Schein weet dit heel overtuigend en herkenbaar over het voetlicht te brengen. Bovendien reikt hij veel opties en mogelijkheden aan zonder te vervallen in een handboek voor de doe-het-zelver.