

### *1. Procesgericht tegenover resultaatgericht*

Bij deze dimensie gaat het om een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat). Mensen in procesgerichte culturen zien zichzelf als risicomijdend en zullen zich voor hun werk niet bijzonder inspannen, terwijl iedere dag min of meer hetzelfde is. In resultaatgerichte culturen voelen mensen zichzelf op hun gemak in onbekende situaties en vinden ze dat ze steeds een maximale inspanning leveren, terwijl elke dag weer nieuwe uitdagingen brengt.

### *2. Mensgericht tegenover werkgericht*

Deze dimensie stelt de zorg voor de mensen (mensgericht) tegenover de zorg voor de taak (werkgericht). Mensen in mensgerichte culturen hebben het gevoel dat rekening wordt gehouden met hun persoonlijke problemen, dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers en dat belangrijke beslissingen meestal worden genomen door groepen. In werkgerichte eenheden ervaren mensen een sterke werkdruk. In hun ogen is de organisatie alleen maar geïnteresseerd in de prestaties van haar werknemers, niet in hun persoonlijk welzijn of dat van hun gezin. Verder zien zij dat belangrijke beslissingen meestal worden genomen door individuen.

### *3. Organisatiegebonden tegenover professioneel*

Dimensie 3 plaatst groepen waarvan de medewerkers hun identiteit grotendeels ontlenen aan de organisatie zelf (organisatiegebonden) tegenover groepen waarin de mensen zich primair identificeren met het soort werk dat zij doen (professioneel). In een organisatiegebonden cultuur komen de normen in het werk en privé sterk overeen en menen de medewerkers dat de organisatie bij het aannemen van nieuwe mensen zowel rekening houdt met sociale achtergronden als met capaciteiten. Ook kijken zij niet zo ver vooruit: zij nemen waarschijnlijk aan dat de organisatie dit voor hen zal doen. Medewerkers in professionele culturen vinden daarentegen dat hun privé-leven hun eigen zaak is. Zij willen dat de organisatie mensen alleen selecteert op basis van hun capaciteiten. Ook denken zij zelf verder vooruit.

### *4. Open tegenover gesloten*

Dimensie 4 stelt open tegenover gesloten systemen. Mensen in open systemen vinden dat zowel de organisatie als de leden open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Bijna iedereen zou in de organisatie passen en nieuwe medewerkers voelen zich binnen een paar dagen thuis. Mensen in gesloten systemen vinden de organisatie én haar leden gesloten en gereserveerd, zelfs tegenover de eigen mensen. Alleen heel speciale mensen passen er en het kost nieuwe medewerkers minstens een jaar voor ze zich thuis voelen. Wat deze dimensie beschrijft is het communicatieklimaat.

### *5. Los (losse controle) tegenover strak (strakke controle)*

Deze dimensie heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de organisatie.

Mensen in losse culturen vinden dat niemand zich druk maakt over de kosten, dat vergadertijden alleen bij benadering gelden en dat er vaak grapjes worden gemaakt over het bedrijf en het werk. Mensen in strakke culturen beschrijven hun werkomgeving als kostenbewust. Vergaderingen beginnen altijd precies op tijd en er worden zelden of nooit grapjes gemaakt over het bedrijf of het werk. Een strakke structuur gaat, althans statistisch, ook samen met strikte ongeschreven codes wat betreft kleding en correct gedrag.

### 6. Normatief tegenover pragmatisch

Dimensie 6 heeft te maken met de populaire notie van 'klantgerichtheid'. Pragmatische organisaties laten zich leiden door de markt. Normatieve organisaties zien hun taak tegenover de buitenwereld als het toepassen van onaantastbare regels. In een normatieve cultuur ligt de nadruk vooral op het correct volgen van de in de organisatie geldende procedures. Die zijn belangrijker dan de resultaten. Men kent zichzelf hoge normen toe op het punt van de ethiek en eerlijkheid van het zaken doen. In pragmatische culturen ligt de nadruk vooral op het tegemoet komen aan de behoeften van de klant. Resultaten zijn belangrijker dan correcte procedures en in ethische kwesties is men pragmatisch, niet dogmatisch.



Probeer voor elk van deze dimensies de organisaties waar je werkt (en zo mogelijk ook een eerdere werkgever) te typeren. Gebruik een vijfpuntsschaal en plaats de organisatiecultuur steeds in die schaal. Geef voor de zes dimensies ook aan welke sterk bijdragen aan de doelstellingen van de onderneming en welke eerder een probleem op dat punt veroorzaken.

## 1.3 Cultuurverandering en de ondernemingsraad

De ondernemingsraad krijgt hoe dan ook te maken met het thema cultuur, al ligt dat er niet altijd dik bovenop. Het thema kan aan de orde komen bij een fusie of reorganisatie. Maar het zit ook opgeslagen in de term veiligheidscultuur (zie hiervoor ook hoofdstuk 10) en in negatieve zin in de term angstcultuur of afrekencultuur. In deze paragraaf gaan we dieper in op cultuurverandering.

### Strategie - Structuur - Cultuur

Elke directie van een onderneming heeft te maken met de drieslag Strategie-Structuur-Cultuur. Dat zijn de drie gebieden waarop gestuurd kan worden. Strategie gaat daarbij over de markten en producten, over *make or buy*, over onderscheidend vermogen en soortgelijke kwesties. Structuur gaat vooral over hoe de onderneming georganiseerd wordt, hoe met centralisatie versus decentralisatie wordt omgegaan, hoe de managementstructuur is, welke competenties nodig zijn. En tot slot gaat Cultuur onder meer over gedrag en houding, over gedeelde waarden, over betrokkenheid bij de onderneming, over verbinding versus afstand tussen vloer en top.

Van deze drie krijgt Cultuur meestal de minste managementaandacht. Niet dat managers het belang ervan niet zien, maar ze krijgen er geen vat op en missen vaak ook de vaardigheden om hierover in gesprek te komen met medewerkers. Dat biedt kansen voor de ondernemingsraad om juist in dit deel van de driehoek een rol te spelen en een bijdrage te leveren.

Maar het is goed om te beseffen dat je als OR-lid ook een onderdeel van de bestaande organisatiecultuur bent. Dat heeft voordelen, maar levert ook beperkingen op, zoals in het volgende voorbeeld duidelijk wordt.

### **De OR die last had van de organisatiecultuur**

In een grote professionele accountancyfirma bestaat al lange tijd een ondernemingsraad. De leden hebben voor een belangrijk deel een functie als accountant of belastingadviseur. Omdat er geen CAO van toepassing is, voert de ondernemingsraad sinds jaar en dag jaarlijks overleg over de arbeidsvoorwaarden en de wijzigingen die het bestuur daarin wil aanbrengen. Dat overleg levert echter bijzonder weinig op en daarom wordt besloten om in een training aandacht te besteden aan onderhandelingsvaardigheden. Tijdens de oefeningen wordt duidelijk waar de schoen wringt. In het overleg worden aan het bestuur gedegen analyses gepresenteerd en 'adviseert de OR met klem' om bepaalde wijzigingen in de plannen aan te brengen. Het bestuur bedankt hoffelijk voor de moeite die de ondernemingsraad zich heeft getroost en voor het constructieve overleg, maar deelt een week later mee dat het bestuur 'alles overwegende' toch bij de oorspronkelijke plannen blijft.

Wat er gebeurde, was dat de accountants en belastingadviseurs niet onderhandelden, maar vanuit hun beroepscultuur adviezen en opties aan het bestuur presenteerden, net zoals ze dat in hun dagelijks werk deden tegenover een opdrachtgever. Dit was het begin om te leren werkelijk te onderhandelen, wat gezien de organisatiecultuur nog niet eenvoudig bleek.

#### *Noodzaak voor cultuur als thema*

Ondernemingsraden krijgen nogal eens te maken met situaties waarin cultuur ineens een thema wordt. Dat is aan de orde als er na een overname of fusie grote cultuurverschillen blijken te zijn die het functioneren van de onderneming bemoeilijken. Maar ook bij een grote crisis als de onderneming of als de onderneming een grote ambitie heeft geformuleerd. Dat speelde toen SuperDeBoer in 2005 besloot om de marktleiderspositie van Albert Heijn aan te vallen; met een stadion vol medewerkers, speeches vol *oneliners* en opzweepende muziek