

CULTUUR: DE MAATGEVENDE CONTEXT VAN DE SAMENWERKING

VAN DE HOOFD-HARTREDACTIE

Enkele jaren geleden kwam één van ons 's avonds laat aan in de Verenigde Staten. Naar het hotel was slechts een kwartiertje rijden. Maar hij was moe na die lange vlucht en door het tijdsverschil. Ook moest hij wennen aan de huurauto en opletten dat hij niet verkeerd reed. Opeens besepte hij dat hij niet wist wat de maximum snelheid was – uitgedrukt in mijlen, wel te verstaan. Het verkeer bood geen houvast: sommige auto's vlogen hem voorbij, andere reden in een slakkengang. Hij was gedesorïenteerd. Dit autoritje verschilde niet wezenlijk van een autoritje thuis. Maar het gaat om de nuances: gaten in de kennis (hoe hard mag je hier?), andere maatstaven (hoeveel kilometer was een mijl ook alweer?).

In de 'flex'-wereld van tegenwoordig vergaat het veel medewerkers en managers geregeld net zo als deze automobilist: je belandt (alweer) in een nieuwe werkomgeving, en dat is wennen. Wat zijn de lokale waarden en normen? In hoeverre verschillen die van de jouwe? Welke verantwoordelijkheden of bevoegdheden horen bij een functie? Hoe interpreteer je die? Wat doen mensen zoal om elkaar te leren kennen? Al die aspecten bij elkaar typeren het menselijk verkeer in een organisatie. Ze vormen samen 'de maatgevende context' van de samenwerking tussen mensen, ofwel de 'cultuur'.

Dat begrip wordt vaak te snel en ondoordacht in de mond genomen, noteren Ten Have e.a. in dit nummer. Een woord als 'graaicultuur', bijvoorbeeld, is slechts een etiket. Je hebt er als manager niets aan. De organisatiecultuur is een serieus aspect van de strategievorming en die moet je bekijken in nauwe samenhang met wat Ten Have e.a. de 'socio-structuur' van de organisatie noemen.

Ook in de andere bijdragen in dit nummer gaan 'zacht' en 'hard' (meer of minder nadrukkelijk) hand in hand. Zo kijkt Whitler onder andere naar de invloed op de marketing van lokale regelgeving en economische en technologische ontwikkelingen. Kerkhofs & Van Dun bespreken een bewezen aanpak voor cultuur- en gedragsverandering als aanvulling op een Lean-programma. Omgekeerd vraagt Cappelli meer aandacht voor harde feiten in het beleid voor werving en selectie. (Als ondoordacht improviseren en uitbesteden bij werving en selectie ook een 'cultuur' is, dan hebben veel bedrijven er teveel van.) De Jong & De Vries maken zich sterk voor meer neurologisch getint (en beter meetbaar) marktonderzoek. En net als Ten Have e.a. bepleit ook Croon een behoedzaam gebruik van begrippen en concepten, in zijn geval digitalisering en transformatie – twee 'fronten' die het management zeker in onderlinge samenhang moet bekijken maar ook van elkaar moet weten te scheiden.

Voor dit nummer spraken we verder met radiomaker Daniël Dekker over de lange weg naar succes in het Eurovisie Songfestival. Zijn bedrage daaraan herleidt Dekker voor een deel naar zijn Indische moeder. Maar die culturele invloed kan hij niet hard maken.

Ben Kuipers, Eric van der Wal

