

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

Omgaan met culturele verschillen in organisaties

Introductie

Er bestaat niet zoiets als 'de' organisatiecultuur. Daarvoor zijn de verschillen tussen mensen en tussen groepen en afdelingen in organisaties te groot. Managers kunnen die realiteit maar beter erkennen in plaats van te proberen de hele organisatie in een of ander keurslijf te dwingen. Vijf invalshoeken helpen daarbij.

Titel	: Omgaan met culturele verschillen in organisaties
Auteur	: Jaap Boonstra
Verschenen in	: Holland Management Review (HMR 193, september-oktober 2020)
Publicatiedatum	: 19-10-2020
Tags	: verandering



OMGAAN MET CULTURELE VERSCHILLEN IN ORGANISATIES

Jaap Boonstra

VERANDERING

De cultuur van een organisatie is lange tijd beschouwd als een apart aspect van een organisatie, naast structuur en strategie. Een eenduidige organisatiecultuur was van belang om succesvol te zijn. Het is echter twijfelachtig of de cultuur van een organisatie wel zo eenduidig is. Dit roept de vraag op hoe we in onze organisaties kunnen omgaan met culturele verschillen.

Een organisatiecultuur duidt op diepgewortelde gewoonten in het denken en doen van mensen in een organisatie. Een actuele opvatting over cultuur belicht cultuur als de identiteit van de organisatie. Bij deze identiteit gaat het om de maatschappelijke betekenis van een organisatie, de gedeelde waarden en unieke competenties, en om de strategische positie. In figuur 1 is de identiteit van een organisatie schematisch weergegeven.

Een toekomstvisie van een bedrijf bestaat uit een heldere identiteit en een verbeelding van de toekomst. De identiteit is relatief stabiel terwijl de toekomstvisie zich continu ontwikkelt, afhankelijk van veranderingen in de wensen van klanten en de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld aan de organisatie. Visionaire ondernemingen die succesvol zijn, creëren een balans tussen het behouden van hun identiteit en het stimuleren van vernieuwing. Bedrijven die succesvol zijn in strategische en culturele vernieuwing hebben een helder beeld van hetgeen waarvoor ze staan en

gaan. Een heldere identiteit helpt mensen in de organisatie om zich met de organisatie te verbinden, ondanks hun verschillende achtergronden.

Bij het werken aan de identiteit gaat het erom dat organisaties hun eigenheid weten te behouden, hun maatschappelijke betekenis helder hebben, hun kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren en zich weten te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten en andere belanghebbenden. De identiteit van een organisatie is een kompas voor organisaties die zich willen voorbereiden op de toekomst.

VOORBEELD: RABOBANK

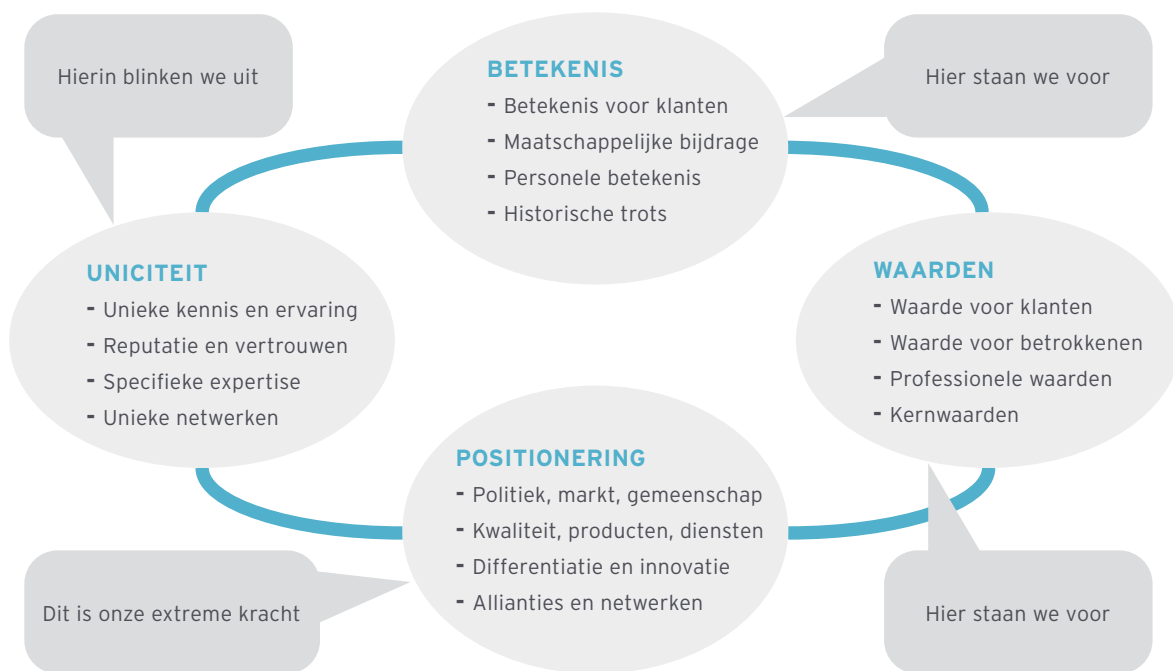
Rabobank is actief in Nederland en tal van andere landen in de wereld. Na de LIBOR-affaire stond de identiteit van de bank onder druk. Voor medewerkers en managers was het niet langer duidelijk waar de bank voor staat en gaat. Om de identiteit

te revitaliseren zijn regionale workshops gehouden waarin is teruggegaan naar de historie van de bank. De bank is in Nederland opgericht door ondernemende mensen die nagenoeg geen toegang hadden tot de kapitaalmarkt. Ze heeft een traditie in het midden- en kleinbedrijf en vooral in de agrarische sector. Door op coöperatieve basis samen te werken is een financiële instelling ontstaan die het klanten mogelijk maakt hun financiële ambities in te vullen. Dit vormt de identiteit van de Rabobank: zij wil het mensen en ondernemingen mogelijk maken onafhankelijk en volwaardig deel te nemen aan het economisch verkeer. In de workshops is ook stilgestaan bij de betekenis van de bank. De Rabobank stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

Vanzelfsprekend kwamen in de workshops ook

de culturele waarden ter sprake: financiële producten staan niet langer centraal; de bank is er voor de klant. De Rabobank wil uitblinken door klantcomfort en innovatie van haar dienstverlening. Na vernieuwing van een nieuw dienstverleningsconcept en bijbehorende systemen kunnen klanten kiezen hoe ze contact hebben met hun bank, ongeacht het moment van de dag of de plek waar de klant zich bevindt. Veel klanten maken gebruik van internet om diensten af te nemen bij de bank of advies te vragen. Voor meer ingewikkelde producten komen ze naar een bankkantoor, een bankemployee bezoekt de klant thuis of op het werk, of neemt contact op in een virtuele omgeving. Door de contactgeschiedenis met de klant vast te leggen, kunnen bankmedewerkers op elk moment de dialoog met de klant voortzetten. In plaats van het bankproduct staat de klantbeleving centraal in het denken en doen van de directeuren en medewerkers van de lokale banken. In deze verandering heeft de bank haar kracht en identiteit teruggevonden en tegelijkertijd haar dienstverlening vernieuwd.

FIGUUR 1. IDENTITEIT ALS DRAGER VOOR STRATEGISCHE EN CULTURELE VERANDERINGEN



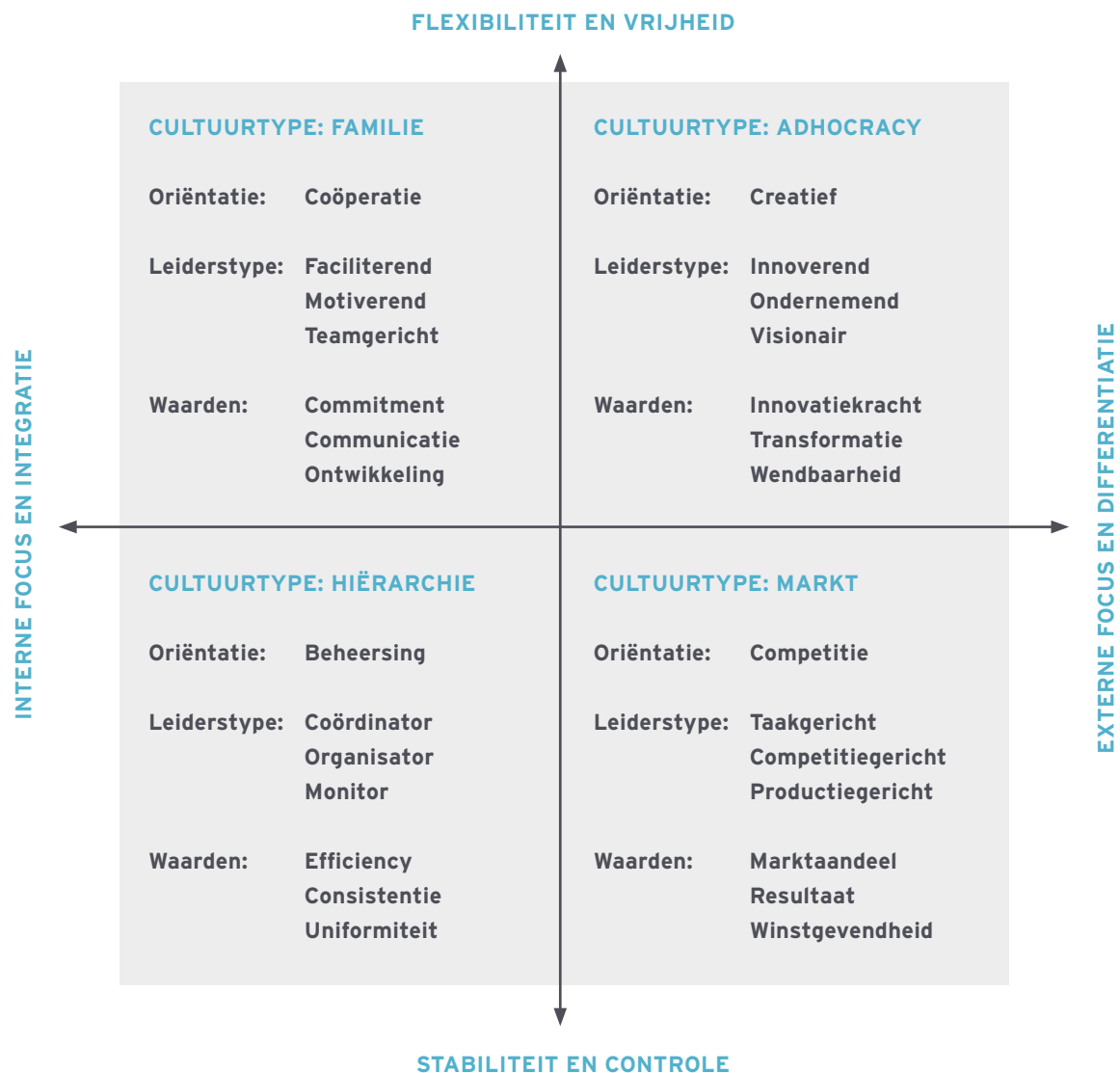
OMGAAN MET CULTURELE SPANNINGEN

Het is een illusie dat organisaties één cultuur zouden hebben. Dé organisatiecultuur bestaat niet, want er zijn altijd cultuurverschillen tussen vestigingen, afdelingen en beroepsgroepen. Bovendien bestaan er verschillen in culturele achtergronden van medewerkers. Cultuur kan worden gezien als conflicterende waarden en opvattingen die spanningen oproepen. Binnen organisaties zijn sommigen meer gericht op

hiërarchie, beheersing en controle. Anderen hebben meer oog voor samenwerken en behoud van traditionele familiale waarden. Weer anderen streven naar meer ruimte voor innovatie of stellen de markt voorop. Het is de kunst van leidinggevendenden om waardenconflicten te herkennen en te erkennen en om te gaan met de spanningen die dit oproept. Cameron & Quinn (2011) hebben conflicterende waarden benoemd; deze worden weergegeven in figuur 2.

Leiders en managers streven vaak naar een brede

FIGUUR 2. ORGANISATIECULTUUR ALS MODEL VAN CONFLICTERENDE WAARDEN



consensus over de organisatiecultuur. Vanuit dit perspectief wordt de organisatie vaak gezien als één gelijkgestemd geheel: 'Alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen.' Er is daarbinnen weinig tot geen plaats voor andersluidende opvattingen. Tegenover dit 'consensusperspectief' staat het 'fragmentatieperspectief'. Dit laatste perspectief biedt meer oog voor de veelzijdigheid van culturen en helpt in het onderkennen van spanningen. Het laat daardoor ruimte voor verschillende opvattingen. Verschillen mogen bestaan en inconsistenties worden bespreekbaar gemaakt. Het zichtbaar maken van diversiteit en het bespreekbaar maken van spanningen kunnen een bron zijn voor inspiratie en vernieuwing.

VOORBEELD: ESADE BUSINESS SCHOOL

Esade is een business-school in Spanje. Studenten komen uit honderddertig verschillende landen en de universiteit heeft honderdveertig academische partners in alle continenten. De identiteit van de school komt voort uit het streven naar vrijheid, gelijkheid, democratie en ondernemerschap in een periode van onderdrukking tijdens het Franco-regime. Deze drijfveren zijn nog altijd terug te vinden in de waarden van het instituut.

Binnen Esade bestaan culturele spanningen tussen verschillende groepen. Managers die verantwoordelijk zijn voor accreditaties en het financieel gezond houden van de universiteit richten zich op het navolgen van procedures. Zij streven naar uniforme systemen om rapportages te vergemakkelijken. De academici moeten hier echter weinig van hebben. Zij beroepen zich op hun academische vrijheid en koesteren hun autonomie. Zij kiezen merendeels voor een cultuur met veel vrijheid en ruimte voor vernieuwing. Academici komen van over de hele wereld. Tussen deze academici met hun diverse culturele achtergronden en verschillende wetenschappelijke disciplines is samenwerking niet

vanzelfsprekend. Maar als het gaat om een nieuwe uitdaging of een spannend vraagstuk, dan weten ze elkaar meestal wel te vinden, zeker als ze daarmee hun reputatie kunnen versterken. Ondernemend zijn de meeste academici echter niet.

De stafmedewerkers die zich bezighouden met marketing en de werving van studenten richten zich op de markt en verkopen soms programma's die niet worden ondersteund door de academische staf. Hun inzet is: hoe meer studenten, des te meer inkomsten. Dit streven staat soms op gespannen voet met het leveren van kwaliteit in het onderwijs. Daarmee botsen ze met de ambities van accreditatiemedewerkers en met de academische staf, maar ze worden aangemoedigd en gesteund door de financieel managers. De ondersteunende staf zit tussen vier vuren: zij moeten procedures volgen, een goede samenwerking met de academische staf zien te behouden, de studenten vooropstellen, en resultaat behalen. De medewerkers van de ondersteunende diensten omarmen een familiecultuur omdat ze door samenwerking elkaar kunnen ondersteunen om hun doelen te behalen.

Bij de ontwikkeling van nieuwe programma's moeten academici, docenten, stafmedewerkers en mensen in de ondersteuning met elkaar samenwerken om succesvol te zijn. Door culturele verschillen te erkennen en ieders rol en bijdragen te waarderen, lukt het om een aantrekkelijk onderwijsaanbod te maken dat aansluit bij de interesses van studenten.

VAN DE JONGEREN IN EUROPA HEEFT 20 PROCENT TENMINSTE ÉÉN OUDER DIE AFKOMSTIG IS UIT EEN ANDER LAND

OMGAAN MET CULTURELE DIVERSITEIT

Steeds meer mensen in organisaties hebben een multiculturele identiteit. Van de jongeren in Europa heeft twintig procent tenminste één ouder die afkomstig is uit een ander land. In de nabije toekomst heeft één op de vijf hoogopgeleide werknemers in Europa dus een multiculturele achtergrond. De verwachting is dat in 2050 circa veertig procent van onze beroepsbevolking zal bestaan uit mensen met een migratieachtergrond. Deze soci-

aal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen maken het voor ondernemingen mogelijk om in arbeidskrachten te voorzien en te internationaliseren. Een toenemend aantal mensen met een multiculturele identiteit in een bedrijf heeft ook een keerzijde. Allereerst kan een meervoudig culturele populatie ertoe leiden dat mensen zich verloren voelen en daardoor lastig een band kunnen opbouwen met hun bedrijf en collega's. Het kan ook betekenen dat mensen zich identificeren met één specifieke cultuur om een voor zichzelf comfortabele herkenbaarheid te ontwikkelen. Ook kunnen mensen verschillende culturele achtergronden integreren in hun eigen 'zijn'. Mensen met meervoudige culturele achtergronden die bovendien hun werkzaamheden in meerdere landen tegelijk uitvoeren, krijgen te maken met een diversiteit in denken en doen. Er wordt van hen verlangd daar doeltreffend mee om te gaan door bijvoorbeeld alert te zijn op culturele spanningen. Culturele ambiguïteit kan leiden tot verlies aan eigenheid en op termijn zelfs tot onzekerheid in functioneren en sociale eenzaamheid. Voor culturele nomaden geldt zeker een behoefte aan een heldere identiteit van het bedrijf waarvoor ze werken. Dat biedt stabiliteit in een gefragmenteerde wereld.

VOORBEELD ARCADIS

Het karakter van Arcadis verandert in de loop der tijd van een Nederlands ingenieursbureau naar een mondiale onderneming die actief is in meer dan zeventig landen. Tijdens deze strategische verandering krijgt het management het gevoel dat de kernwaarden niet meer de identiteit van het nieuwe Arcadis weerspiegelen. Daarop zijn de kernwaarden gewijzigd in *Integrity, Entrepreneurship, Agility*. Deze kernwaarden zijn tot stand gekomen door te zoeken naar consensus binnen het management en na consultatie van werknemers wereldwijd. De kernwaarden geven management en medewerkers richting en houvast in het dagelijks handelen, waar ook ter wereld. Het bedrijf vernieuwt ook het logo en kiest daarvoor het beeld van de vuursalamander, een diertje dat leeft op het grensgebied tussen water en land en dat zeer ge-

voelig is voor verstoringen in het milieu. Overal waar je de vuursalamander vindt, weet je zeker dat het milieu gezond en veilig is. Arcadis wil werken aan een gezond en veilig leefmilieu. Die betekenis zie je terug in het logo, en de betekenis is overal ter wereld herkenbaar. Arcadis koppelt lokale kennis en ondernemerschap aan haar wereldwijde kennis en expertise. Er worden *Communities of Practice* of kennissamenlevingen gevormd van mensen met verschillende culturele achtergronden die expertise hebben op een specifiek gebied. Mensen uit verschillende landen ontmoeten elkaar om praktijkkennis uit te wisselen. De gedachte hierachter is dat mensen alleen samenwerken als ze elkaar kennen. Ook vormt Arcadis *Centers of Excellence*, waar unieke kennis op specifieke vakgebieden wordt gebundeld. Het *Global Knowledge Network* ondersteunt de uitwisseling van kennis en praktijkervaringen. Er is een grote bereidheid om met elkaar te schakelen en van elkaar te leren en over en weer hulp te bieden. Jong talent krijgt met het *Shelter program* de mogelijkheid om zich mondiaal te ontwikkelen door in multiculturele teams te werken aan betere leefomstandigheden in Afrika, Latijns-Amerika en Azië.

OMGAAN MET INTERNATIONALE VERSCHILLEN

Internationaal management was tot voor kort sterk gericht op de invloed van nationale culturen op de bedrijfsontwikkeling. Er zijn talloze boeken verschenen over culturele verschillen tussen landen en bedrijven uit verschillende werelddelen. Het begrijpen van deze verschillen is slechts een eerste stap. Internationaal acteren betekent interacteren en communiceren over landsgrenzen heen, nieuwe gewoonten overnemen en onbekende situaties inschatten en begrijpen. Het is niet langer voldoende om vergelijkingen te maken tussen nationale culturen en managementpraktijken in verschillende landen. Leaders en managers die internationaal succesvol zijn kennen zichzelf en hun eigen waarden en normen, zijn sensitief voor wat er gaande is en zijn nieuwsgierig naar de waarden en normen van anderen. Zij beschikken over een 'culturele anten-

ne' en weten wat ze moeten doen en laten om anderen en zichzelf niet in verlegenheid te brengen. Ze kunnen goed met mensen omgaan en zijn bovenal gericht op samenwerking. De opgave voor mondiale leiders, managers en professionals is om een vertrouwensband op te bouwen door anderen te betrekken in de besluitvorming en bedrijfsontwikkeling. Dat alles vanuit het intrinsieke besef dat mensen met verschillende culturele achtergronden samen beschikken over een groot scala van elkaar aanvullende kwaliteiten en overtuigingen.

Internationaal samenwerken vraagt om inzicht in de eigen culturele waarden en normen en begrip voor de waarden en normen van de zakenpartner. Het is noodzakelijk om een duidelijk beeld te hebben van omgangsvormen, de rol van de overheid en hoe besluitvorming werkt, wat het belang is van familiebanden en groepscohesie, hoe er wordt omgegaan met onzekerheid, wat de gewoonten zijn in onderhandelingen en hoe er wordt omgegaan met de factor tijd en welke sociaal-maatschappelijke status mannen en vrouwen hebben. Vanuit deze bases kan worden gewerkt aan wederzijds begrip en vertrouwen en aan een gezamenlijk beeld op de toekomst met respect voor culturele verschillen en waardering voor de waardigheid. Uiteindelijk gaat het bij internationale samenwerking om het zoeken naar een gedeelde identiteit en een gemeenschappelijk toekomstbeeld.

VOORBEELD: GABV

De Global Alliance for Banking on Values (GABV) is een netwerk bestaande uit ruim zestig banken van over de hele wereld. De leden van de GABV hebben een gemeenschappelijke missie: financiering inzetten om duurzame economische, sociale en ecologische ontwikkeling te bevorderen, met de nadruk op het helpen van individuen om hun potentieel te vervullen en sterkere gemeenschappen op te bouwen. De banken in de alliantie creëren impact door middel van interactie met ondernemers, duurzame bedrijven, instellingen voor microfinanciering, klanten, wetenschappelijke instituten, ontwikkelingsorganisaties en mondiale instellingen als de Wereldbank, het Internationaal Monetair Fonds en de Verenigde

Naties. Een gedeelde identiteit en gemeenschappelijk toekomstbeeld werken verbindend, terwijl lokale verschillen worden gerespecteerd.

De groei en ontwikkeling van de GABV is een continu proces, waarbij bankiers wereldwijd elkaar inspireren in dialoogsessies en leren van elkaars ervaringen om wereldwijd een beweging te creëren voor waardengericht bankieren. Binnen de alliantie komen bankleiders en professionals bijeen in *World Summits* en *Member Meetings*. Elke medewerker van een lokale bank kan lid zijn van een 'Community of Practice' om nieuwe praktijken uit te wisselen en nieuwe manieren van samenwerking en innovatie te ontwikkelen. Het management verwelkomt nieuwe ideeën en initiatieven, en professionals worden aangemoedigd om zich ondernemend op te stellen bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën en zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de GABV. Lokale professionals die in teams werken ontwikkelen nieuwe financiële producten die bijdragen aan de ambitie van de GABV om het bancaire systeem fundamenteel te veranderen. Door middel van deze dialoogsessies worden nieuwe praktijken geïnitieerd om de identiteit te versterken en de toekomstvisie te realiseren: de bancaire wereld veranderen om positieve veranderingen te bewerkstelligen voor gemeenschappen in een duurzame wereld.

CONCLUSIE: OMGAAN MET CULTURELE VERSCHILLEN

De cultuur van een organisatie wordt gevormd door de mensen die er met elkaar werken en onderling relaties opbouwen. Managers en medewerkers kunnen effectief omgaan met culturele verschillen door vijf invalshoeken te hanteren:

- Adaptief acteren
- Betekenisvol acteren
- Waardenvol acteren
- Sociaal bewustzijn
- Zelfbewustzijn.

Adaptief acteren gaat over de vraag hoe sensitief je bent voor culturele verschillen en hoe je omgaat met situaties die nieuw en ambigu zijn. Adaptief handelen

verlangt een mondiale blik en een open houding tegenover andere culturen. Adaptieve mensen hebben besef van ontwikkelingen in hun omgeving en de behoefte van klanten en andere belanghebbenden. Ze zien wat concurrenten doen, welke mogelijkheden nieuwe technologie biedt en waar kansen liggen. Het is de kunst om sensitief te blijven en te kunnen omgaan met culturele spanningen.

Betekenisvol acteren is gestoeld op een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid en een lange-termijnperspectief op de identiteit en de maatschappelijke betekenis van een organisatie. Mensen die betekenisvol acteren 'duiden' ambigue gebeurtenissen en geven daarmee betekenis aan de wereld om hen heen. Door samen een toekomstvisie te creëren en verhalen te vertellen worden gemeenschappelijke betekenissen opgebouwd en verschillen overbrugd. Het is de kunst om te balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing en om betrokkenheid te genereren in duurzame veranderingen en in de waardencreatie voor klanten en andere belanghebbenden.

Waardenvol acteren is gebaseerd op een diepgaand begrip van de fundamentele waarden in onze mondiale samenleving en gevoel voor de sociale en menselijke behoefte van mensen. Het is de kunst om culturele spanningen onder ogen te zien en te hanteren – om van daaruit samen te werken aan een toekomstvisie die bijdraagt aan de identiteit en maatschappelijke betekenis van een organisatie.

Bij *sociaal bewustzijn* gaat het erom culturele diversiteit te waarderen en de spanning tussen culturele waarden te benutten voor strategische en culturele vernieuwing. Sociaal bewustzijn draagt bij aan de kwaliteit van samenwerking in multiculturele en virtuele teams. Het gaat om een samenspel waarin teamspelers samen optrekken en resultaten boeken.

Zelfbewustzijn betekent dat je je ervan bewust bent hoe anderen jou zien en hoe je zelf naar de werkelijkheid kijkt. Zelfbewuste mensen zijn zich bewust van eigen emoties, percepties en culturele vertekeningen. Ze weten waar hun identiteit uit voortkomt en kennen zichzelf en hun drijfveren. Ze kennen hun zwakhe-

CULTURELE 'NOMADEN' HEBBEN BEHOEFTE AAN EEN HELDERE IDENTITEIT VAN HET BEDRIJF WAARVOOR ZE WERKEN

den en krachtige eigenschappen en schrikken er niet voor terug om onderstromen en emoties bespreekbaar te maken.

Zelfbewuste mensen in organisaties staan midden in veranderingen en geven daar samen vorm aan. Met een wereldwijde blik zijn ze bereid

om naar zichzelf en anderen te kijken, en initiatief te nemen om samen met anderen bij te dragen aan een continue transformatie van organisaties.

—

Spanningen in organisaties over culturele waarden zijn heel normaal. Toch streven managers vaak naar een brede consensus over de cultuur van een organisatie: alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen. Er is dan weinig plaats voor afwijkende opvattingen. Oog voor culturele verschillen helpt om conflicten bespreekbaar te maken en vernieuwing te initiëren. Om culturele verschillen productief te maken, kunnen managers maar beter accepteren dat de neuzen verschillende kanten op wijzen.

Literatuur

Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom | Management Impact.

Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Cameron, K.S. & R.E. Quin (2011) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.

Over de auteur

Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar organisatieverandering aan de Vienna University of Economics and Business in Oostenrijk. Hij is kern-docent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.

