

## Brandheuvelds Cultuur Index (BCI)

Iedereen is bekend met de term 'organisatiecultuur'. Iedere organisatie heeft een eigen cultuur en die karakteriseert de werkomgeving van het bedrijf. Sommige bedrijven pronken met hun frisse en plezierige organisatiecultuur, terwijl andere bedrijven alle zeilen bijzetten om juist een cultuuromslag te veroorzaken. Een organisatiecultuur is niet per definitie goed en ook niet per definitie slecht. Het is een neutrale term die staat voor de normen, waarden en karakteristieken van de werkomgeving.

Deze cultuur kan bijvoorbeeld *top down* worden opgelegd aan de werknemers, maar kan ook 'spontaan' *bottom up* ontstaan. Sommige aspecten van een bedrijfscultuur zijn duidelijk zichtbaar, terwijl andere karakteristieken dieper geworteld zijn in de organisatie. De bedrijfscultuur is merkbaar voor de werknemers, maar kan ook waarneembaar zijn voor de klant. De vraag is natuurlijk: kun je er wat mee? Of moet je er wat mee? Of niet? Is 'niets doen' een optie?

De cultuur beïnvloeden is een lastige opgave, maar de wetenschap biedt ons in ieder geval de handvaten om een organisatiecultuur te definiëren – herkenbaar te maken en met woorden te omschrijven. Er zijn verschillende culturen en iedere cultuur heeft zo z'n eigen specifieke kenmerken.

### De basis

Het identificeren van de organisatiecultuur vraagt om een wetenschappelijke fundamente. De ontwikkeling van theorie omtrent het fenomeen 'organisatiecultuur' is in een ver gevorderd stadium en kent vele smaken. Wanneer wij alle theorieën verzamelen, dan kan de conclusie niet anders zijn dan dat er honderden verschillende typen van organisatieculturen zijn.

Na grondige evaluatie hebben wij als basis van onze methode gekozen voor de theorie van Quinn en Rohrbaugh. Zij typeren vier dimensies, namelijk: mensgericht, resultaatgericht, beheersgericht en innovatiegericht. We zullen ze hierna ieder kort toelichten.

## Vier dimensies – Quinn en Rohrbaugh

### Mensgericht

De mens centraal. De medewerker speelt natuurlijk altijd een belangrijke rol in een organisatie. Maar qua intensiteit kan dat per geval toch nogal verschillen. In een mensgerichte cultuur zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en investeert de organisatie nadrukkelijk in opleidingen en trainingen. Daarnaast wordt de medewerkers ook de tijd en ruimte geboden om hier gebruik van te maken.

Niet alleen ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook de beoordelingssystematiek dient kwalitatief hoogwaardig te zijn. Om medewerkers te laten ontwikkelen, moet goed in kaart worden gebracht wat zij goed doen en juist minder goed doen. Op deze manier kan door middel van communicatie gewerkt worden aan de ontwikkeling van de medewerkers.

Daarnaast is belangrijk dat voor iedereen duidelijk is welk gedrag wel en niet wordt geaccepteerd. Gedeelde normen en waarden zijn van essentieel belang in een mensgerichte

cultuur en hier moet dan ook strikt naar gehandeld worden. Op deze manier weet iedereen wat zij aan elkaar hebben en wat zij van elkaar verwachten.

Tot slot is er binnen de mensgerichte cultuur natuurlijk ook tijd en ruimte voor ontspanning en werken aan de sociale contacten. Binnen deze cultuur zijn bijvoorbeeld regelmatig bedrijfsuitjes en borrels.

### **Resultaatgericht**

In de resultaatgerichte cultuur staat het eindproduct centraal. Om de kwaliteit van het eindproduct te garanderen, zal er duidelijk sprake zijn van monitoring van de prestaties. Om prestaties te stimuleren, worden target vastgesteld en worden de prestaties van de medewerkers ook beoordeeld aan de hand van het behalen van doorstelling.

In deze cultuur wordt ook veel aandacht besteed aan de begrippen 'efficiëntie' en 'effectiviteit'. De kwaliteit van het product is belangrijk, maar natuurlijk wordt ook gekeken naar de duur van het productieproces. Er is daarbij een constante focus voor het behalen van doelstellingen. Dit leidt tot een continue focus op de kwaliteit en snelheid van het productieproces.

Waar het resultaat voorop staat, zal ook regelmatig worden overgewerkt. Binnen deze cultuur wordt hoofdzakelijk gekeken naar het behalen van doelstellingen en daarom zal overwerken eerder een gedeelde norm zijn dan een zeldzame uitzondering.

Tot slot dienen prestaties ook beloond te worden. In een resultaatgerichte cultuur zijn beloningen en financiële prikkels verbonden aan het behalen van doelstellingen.

### **Beheersgericht**

In de beheersgerichte cultuur zijn regels en procedures belangrijk. Het gaat hier niet zozeer om de inhoud van de procedures, maar vooral om de kwantiteit. Waar de cultuur beheersend is, zullen de regels en procedures aanwezig zijn en zullen deze ook moeten worden nageleefd door alle medewerkers.

Dat de regels en procedures er zijn is duidelijk, maar hoe worden die nageleefd? In de beheersgerichte cultuur is het van essentieel belang dat medewerkers de regels en procedures strikt naleveren en kunnen op het niet naleven van deze regels dan ook daadwerkelijk gesanctioneerd of afgerekend worden.

Daarnaast is de beheersgerichte cultuur traditioneel van aard. Dit is duidelijk terug te zien in de – doorgaans - hiërarchische structuur van de organisatie. De rollen en taken zijn duidelijk verdeeld en iedereen weet waar hij aan toe is. Daarnaast is ook voor iedereen duidelijk wie van wie de baas is.

Tot slot is overleg cruciaal in een beheersende cultuur. Binnen deze cultuur zal daarom sprake zijn van continu overleg, vergaderingen en bijeenkomsten.

### **Innovatiegericht**

In deze cultuur staat de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten centraal. Innovatie wordt niet alleen toegejuicht, maar wordt ook gestimuleerd van uit de organisaties. Op deze manier wordt de medewerkers de kans geboden om te blijven vernieuwen en vernieuwend te blijven denken.

Hierbij zal met name gekeken worden naar de hoeveelheid nieuwe producten die jaarlijks worden ontwikkeld.

## De 5<sup>e</sup> dimensie – van Brandheuvels B.V.

De uitwerking van de traditionele cultuur-omschrijvingen geven een goed beeld van het type organisatie. Vermoedelijk kon u zich – bij het lezen – bij de verschillende dimensies een voorstelling maken van het type bedrijf dat erachter schuil kon gaan.

Houdt ondertussen goed in gedachten dat een cultuuromschrijving niet goed of fout is. Hij is wat-ie is en dat is vaak een historische ontwikkeling. Een resultaat van het bestaan van een organisatie gedurende jaren.

U weet: de missie van Brandheuvels is :’Iedereen Fluitend Aan Het Werk’. En dat heeft uitdrukkelijk te maken met hoe mensen... medewerkers, collega’s individuen ... zich bewegen in een organisatie. Hoe ze met elkaar omgaan – hoe ze samenwerken, verantwoordelijkheden delen, eigenaarschap tonen en in onderlinge samenhang hun doelen/resultaten bereiken.

Dat is een extra element – noem het de sociale dimensie – dat we graag toevoegen aan de foto van de cultuur. Die is op zichzelf al zeer relevant. Maar omdat cultuur met name ook in mensen zit – en dan met name in hun houding en gedrag – hebben we de 5<sup>e</sup> dimensie toegevoegd aan de bestaande theorie.

De Brandheuvels Cultuur Index (BCI) is daarmee een hedendaags cultuur-onderzoekshulpmiddel dat haarscherp in beeld brengt waar uw organisatie, uw team zich bevindt als het gaat om de traditionele vier dimensies.

Maar ook of ze het daar over eens zijn en vooral: wat dat dan betekent voor hun onderlinge verband, verbinding en verbondenheid!

## De methode

Vanuit dit complete perspectief kijkt Brandheuvels naar uw organisatie. De theoretische bril vormt het instrument wat u helpt om de cultuur van uw organisatie te identificeren. Interviews en enquêtes zullen bij het management, maar ook bij de medewerkers worden afgenomen. Vragen die bijvoorbeeld aan bod zullen komen zijn:

**Hoe zou u uw organisatie typeren?** Maak een keuze tussen de twee begrippen.

Conservatief – Vernieuwend

Kwaliteit – Snelheid

**Geef een cijfer tussen de 1 (niet/nauwelijks aanwezig) en 10 (Zeer sterk aanwezig) bij de volgende stellingen.**

De organisatie biedt mij de mogelijkheid om mezelf te ontwikkelen.

Er zijn duidelijke doelstellingen/targets voor het individu.

## Het resultaat

Als de identificatie van de organisatiecultuur heeft plaatsgevonden, dan begint het echte werk pas. De respons van verschillende personen kan natuurlijk overeenkomen, maar... zou ook kunnen verschillen. We hebben een scherpe foto gemaakt van de actualiteit. Een beschrijving van hoe een organisatie er qua cultuur – maar ook qua sociale situatie – voor staat. Een foto op grond waarvan u een besluit kunt nemen!

Wat wilt u doen? Is 'niets doen' een optie – of kunt u met uw team nu beter beschrijven waar u naartoe zou willen groeien?

Zijn er verschillen tussen afdelingen? Zijn bepaalde aspecten voor iedereen geheel duidelijk, maar bestaat er onenigheid op één specifiek punt? Op welke wijze wordt de organisatiecultuur in uw organisatie gecommuniceerd? Komt de organisatiecultuur overeen met de organisatiecultuur die jullie nastreven?

Brandheuvelds helpt u graag bij al deze vraagstukken. Wij maken de organisatiecultuur niet alleen inzichtelijk, maar reiken ook aanbevelingen aan. Deze aanbevelingen helpen u bij het communiceren van de organisatiecultuur of bij het tot stand brengen van een cultuuromslag.