

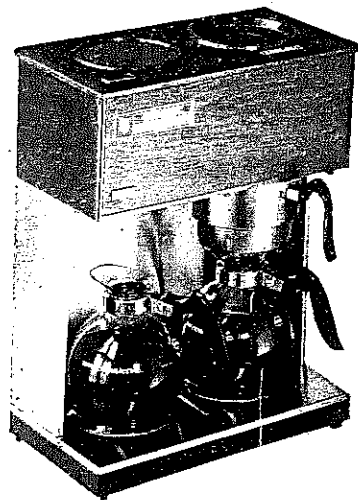


Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!

Onze succesformule:

Dit toestel volledig kosteloos bij U,
Inclusief alle nazicht en onderhoud.
U betaalt enkel de koffie
en de bijprodukten!
Wenst U meer inlichtingen of
een apparaat op proef, aarzel dan niet
ons te contacteren:

MIKO COFFEE SERVICE N.V.
Haachtsesteenweg 101
B-1910 Melsbroek
Tel.: (02) 751 81 54



Ik krijg mijn
uittreksels wanneer
ik maar wil.
Gratis.

U regelt uw geldzaken wanneer u daar
tijd voor hebt. Da's logisch. Maar vaak
valt dat moeilijk te rijmen met de
openingsuren van uw bank. Daarom
zorgen wij ervoor dat de ASLK altijd
beschikbaar blijft. Via de Bancontact-
loketten. En nu ook met TELES,
de automatische uittrekseldrukker,
een ASLK-exclusiviteit. U haalt uw
uittreksels op waar en wanneer u
maar wil. Zo hebt u stevast een dui-
delijk overzicht van uw rekening, bij-
gewerkt tot de verrichtingen uitge-
voerd de avond tevoren.

TELES-UITTREKSELDRIJCKER

ASLK
we doen met u mee

ONDERNEMINGSCULTUUR: MOTIVEREN, NIEUWE STIJL

Tom HILLEN
Noël VAN ROBAEYS

Tom Hillen is licentiaat in de Organisationspsychologie (K.U.L., 1984) en Gegra-
duerde in de Bedrijfsconomie (K.U.L., 1985). Hij is management consultant
bij Arthur Young te Brussel en heeft vnl. ervaring in vraagstukken van organi-
satiestructuur en -cultuur in profit- en non-profitorganisaties.

Noël Van Robaey is licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen
(UFSIA, 1972). Hij is vennoot van Arthur Young. Hij doceert «Ondernemings-
strategie» aan de Economische Hogeschool Sint-Aloysius te Brussel en is een
coördinator van het Master of Public Administration Program (EHSAL Mana-
gement School). N. Van Robaey heeft een jarenlange ervaring als management
consultant in organisatie- en strategieproblematieken. Hij is tevens auteur van
een 20-tal wetenschappelijke artikels en boeken.

Samenvatting

Als er een plausibel verband is tussen ondernemingscultuur en motivatie, dan is
het duidelijk dat het behouden of creëren van een goede cultuur een belangrijke
managementopdracht is. Spreken over ondernemingscultuur is in, maar dit bete-
kent niet dat brede lagen van de managersbevolking begrijpen wat de term «onder-
nemingscultuur» betekent, en nog minder dat zij een goed inzicht hebben in de
sociale en psychologische processen waarnaar die «ondernemingscultuur» verwijst.
Dit artikel wil hiertoe een bijdrage leveren.
Vanuit twee korte basishoofdstukken, zijnde Hoofdstuk I (Ondernemingscultuur,
en Hoofdstuk II (Motivatie), komt men in Hoofdstuk III terecht bij de behandeling
van onze stelling: dat bij een organisatie met een goede cultuur, de structuren, de
managementsystemen en -mechanismen op een dusdanige wijze geordend zijn dat
het personeel gemotiveerd wordt. Hier is er dan wel sprake van een nieuwe wijze
van motiveren (Hoofdstuk IV).

Economisch en Sociaal Tijdschrift, jaargang 1989, nr. 2, blz. 165

Inleiding

«Ondernemingen met een goede cultuur slagen er beter in om hun medewerkers te motiveren dan andere.»

Is deze stelling plausibel? Welke verbanden tussen cultuur en motivatie kan men aantonen of veronderstellen? Zijn deze verbanden zodanig dat men fenomenen in de dagelijkse praktijk kan verklaren, en dat men het cultuureffect van managementsystemen kan voorspellen?

Om deze vragen bevestigend te kunnen beantwoorden moeten wij eerst een beter begrip hebben van het concept «ondernemingscultuur» zélf (Hoofdstuk I).

I. ONDERNEMINGSCULTUUR

Ondernemingscultuur is geen nieuwe vinding. In de jaren '70 en wellicht ook reeds vroeger waren er auteurs die, zonder veel bijval, over dit onderwerp publiceerden. In 1982 kwam de doorbraak. Ongeveer tegelijkertijd verschenen «In Search of Excellence» (Peters & Waterman) en «Corporate Cultures» (Deal & Kennedy). Ondernemingscultuur werd plots een respectabel gespreksonderwerp voor managers. Bovendien bleek er een zeer grote bereidheid te bestaan om persoonlijke ervaringen en bedenkingen over dit onderwerp op papier te zetten.

Het aantal publikaties over ondernemingscultuur is ondertussen niet meer te tellen. De weg vinden op deze berg van geschriften is niet steeds gemakkelijk. Als eerste oriëntatie mag men wel stellen dat er in de managementliteratuur, naast elkaar, een eerder theoretische en een eerder praktische benadering van ondernemingscultuur bestaan. Dit leidt soms tot verwarring. Beide benaderingen dienen dan ook duidelijk van elkaar onderscheiden te worden.

A. Theoretische benadering

Spreken van ondernemingscultuur houdt in dat naar de onderneming wordt gekeken zoals antropologen naar een etnische stam kijken. Men probeert de eigenheid, de identiteit van de onderneming of organisatie te beschrijven. Men spreekt van de helden van de onderneming, typeert de onderneming aan de hand van rituelen en rituelen enz. Men kan zich afvragen wat het nut hiervan is.

Een organisatie kan vanuit een groot aantal invalshoeken bekeken worden (Morgan). Al naargelang van het perspectief waarin de organisatie

wordt geplaatst, komen aspecten naar voren die men niet zou zien wanneer men de zaak van een andere kant zou bekijken.

Zo is het lange tijd populair geweest om de organisatie te bekijken alsof ze een machine is. Hiermee samenhangend werd veel aandacht geschonken aan structuur en aan coördinatie in de organisatie. Wie organisaties echter bekijkt alsof het levende organismen zijn, een ander populair gezichtspunt, schenkt vooral aandacht aan interne evenwichten en aan de aanpassing aan de omgeving.

Bij de cultuurbenadering gaat de aandacht naar het systeem van de gemeenschappelijke waarden. Dit is wat de participanten in de onderneming tesamen belangrijk vinden, waar zij zich met zijn allen op richten of wat zij gezamenlijk afkeuren.

Hierdoor ontstaat persoonlijke betrokkenheid bij de leden van de organisatie. Ondernemingscultuur is dan het geheel van ideeën en opvattingen waarachter de personeelsleden zich verenigen en die hen samen richt op de realisatie van de doelstellingen. De culturele bril leert dat het succesvol functioneren van een onderneming niet rechtstreeks afhangt van de gebruikte managementtechnieken. De zaken kunnen ook goed of verkeerd gaan door wat en hoe de mensen samen denken over hun werk, hun afdeling, bedrijf of onderneming.

Wat als de gemeenschappelijke waarden ontbreken of dysfunctioneel zijn? De ondernemingscultuur is niet zo maar manipuleerbaar. Diepgewortelde gemeenschappelijke opvattingen en waarden kunnen niet zo maar gecreëerd of veranderd worden via spectaculaire manifestaties. Wie kent niet de happenings waarop de directie tracht duidelijk te maken hoe belangrijk zij waarden als samenwerking, kwaliteit, klantengerichtheid, innovatie enz. vindt?

B. Praktische benadering

Ondernemingscultuur blijft een beetje zweven als men het heeft over «gemeenschappelijke waarden» en dit niet verbindt met het dagelijks werk, de manier van leiding geven, het functioneren van werkgroepen enz. Er wordt dan ook meer en meer getracht om van ondernemingscultuur een hard begrip te maken. Wie in de managementliteratuur op zoek gaat naar praktische leidraden om een goede ondernemingscultuur te realiseren, stelt vast dat heel wat auteurs die ondernemingscultuur in verband brengen met innovatieve organisaties en intern ondernemerschap, minder sterke hiërarchische structuren en een informele managementstijl, werken in kleinere zelfstandige groepen of afdelingen, een beter personeelsbeleid, klant- en kwaliteitsgeoriënteerd management enz.

Er bestaat een groot verschil qua aandachtspunten tussen de praktische en de eerder conceptuele benadering. Toch zijn beide benaderingen niet noodzakelijk elkaars tegengestelde. Werknemers leiden het bestaan van waarden af uit wat er in het bedrijf gedaan wordt. Wat er gezegd wordt is voor het ontstaan en het bevestigen van de ondernemingscultuur minder belangrijk. Dit verklaart wellicht waarom grootse manifestaties, waarop de directie zegt kwaliteit belangrijk te vinden, minder effect hebben dan het toewijzen van middelen en bv. het opstarten van concrete kwaliteitsverbeteringsprojecten.

Een en ander leidt echter wel tot verwarring. Wie het woord ondernemingscultuur uitspreekt, denkt nu eens aan gemeenschappelijke waarden, dan toch weer aan allerlei managementtechnieken of -strategieën. Een bijkomende bron van verwarring is dat binnen de praktische benadering een groot aantal zeer verschillende managementtechnieken met ondernemingscultuur geassocieerd worden. Hoe deze technieken precies werken en waarom ze al dan niet cultuurbevorderend kunnen zijn, is vaak niet gemakkelijk uit te maken.

Hier kan het begrip motivatie verduidelijking brengen. Motivatie blijkt immers een soort spilbegrip te zijn waarrond zowel de conceptuele benadering van ondernemingscultuur als de populaire managementtechnieken die met ondernemingscultuur geassocieerd worden, kunnen gegroepeerd worden.

II. MOTIVATIE

Bij de verduidelijking van de spilfunctie die door motivatie vervuld wordt, baseren wij ons op de motivatietheorie die Charles Handy ontwikkelde. Deze theorie handelt over de wijze waarop een individu beslist om al dan niet iets te doen, hoeveel tijd, energie en talent hij aan een activiteit zal besteden.

Samengevat stelt deze theorie dat ieder individu een aantal behoeften heeft en naar een aantal gewenste resultaten streeft. Door middel van een calculus beslist het individu hoeveel inspanning hij wenst toe te wijzen aan een bepaalde taak. Deze berekening grijpt plaats binnen de limieten van een impliciet contract.

De vier belangrijkste elementen in de theorie zijn dus: de behoeften, de calculus, de resultaten en het contract.

De mens heeft verschillende *behoeften*. Het is mogelijk deze behoeften onder te brengen in een hiërarchie. Iemand die honger heeft, is bereid om in de slechtste omstandigheden te werken om toch maar aan voedsel te komen. Wanneer de voedselvoorziening geen problemen meer stelt, worden mensen kieskeuriger. Hogere hiërarchische behoeften zoals veiligheid en comfort treden op de voorgrond. Handy stelt dat de behoeften en de hiërarchie van de behoeften niet algemeen geldend zijn, maar individueel en subjectief. Ze zijn een gevolg van de erfelijkheid, de persoonlijkheid, de opvoeding en ervaring.

De behoeften mogen niet beschouwd worden als een statisch gegeven, doorheen de tijd kan het relatieve belang van de verschillende behoeften veranderen.

De *calculus* kan omschreven worden als een beslissing (bewust of onbewust) om een bepaalde hoeveelheid inspanning toe te wijzen aan een bepaalde taak of set van taken. Variabelen in de calculus zijn:

- de sterkte van de behoefte,
- de verwachting dat inspanningen zullen bijdragen tot bepaalde resultaten,
- de instrumentaliteit van het resultaat voor de bevrediging van de behoefte.

Hoe sterker elk van de drie variabelen aanwezig is, hoe groter de geleverde inspanning.

Het model is multiplicatief, d.w.z. dat zowel de behoeften, de verwachting als de instrumentaliteit samen moeten aanwezig zijn. Indien één van deze drie elementen gelijk is aan nul dan is de uitkomst van de calculus gelijk aan nul. Het individu zal niet bereid zijn zich voor de taak in te spannen.

Mensen kunnen moeilijk gemotiveerd worden wanneer ze geen zicht hebben op concrete *resultaten*. Arbeiden zonder doel wordt als zinloos en afstompend ervaren. Een motivationele calculus kan immers moeilijk uitgevoerd worden indien men geen resultaten kan anticiperen. Slechts in enkele gevallen zal het individu in zo'n situatie proberen om toch, op welke wijze dan ook, verwachtingen betreffende het resultaat te formuleren. Het is echter veel waarschijnlijker dat er gewoon geen motivationele calculus wordt uitgevoerd!

Iedere calculus vindt plaats binnen de limieten van wat Handy noemt: een *impliciet contract*. Er kunnen drie soorten contracten onderscheiden worden, namelijk dwang, berekening en samenwerking. Bij dwang is het de betrachting om straf te vermijden. Dit vindt men bv. nadrukkelijk terug in strafinstellingen, in het leger, in sommige scholen, ziekenhuizen

en bedrijven. Bij berekening is het motto: «voor wat hoort wat». Mensen zijn slechts bereid meer inspanningen te leveren indien ze hiervoor vergoed worden. Bij coöperatie is er een sterke identificatie met de doelstellingen van het geheel of van een andere partij. Coöperatie wordt op een vrijwillige basis aangegaan.

Hoezeer zij dat ook zouden willen: managers kunnen geen coöperatief contract afdwingen. Ieder soort contract heeft zijn eigen regels. Een managementbeslissing kan al naargelang van het geldende contract verschillende effecten teweegbrengen. En: het gedrag is slechts enigszins voorspelbaar indien het individu en het management het contract op dezelfde wijze interpreteren.

Verschil in interpretatie is vaak de oorzaak van problemen en conflicten.

III. EEN BETER BEGRIP VAN ONDERNEMINGSCULTUUR

Het motiverend effect van ondernemingscultuur lijkt eerder een collectief fenomeen dat ver afstaat van het zojuist geschetste individuele motivatiemodel. De behoeften, de resultaten, de berekening en het impliciete contract zijn inderdaad individueel. Dit wil echter niet zeggen dat ze volledig buiten de invloed van het management vallen. De onderneming, of ruimer: de organisatie, is immers de context waarbinnen de individuele motivationele calculus plaatsgrijpt. Het is onze stelling dat deze context, in organisaties met een goede cultuur, op een dusdanige wijze geordend is dat het personeel er gemotiveerd wordt.

A. Het impliciete contract

In de meeste ondernemingen prevaleert het impliciete contract van het type «berekening» of «samenwerking». Het impliciete contract «dwang» komt minder voor. Dit is logisch, want werknemers met voldoende capaciteiten en zelfvertrouwen kunnen hun diensten bij andere ondernemingen of organisaties aanbieden.

Deze impliciete contracten kunnen eveneens beschouwd worden als verschillende types van ondernemingscultuur. Wie spreekt over motivatie (of over een «goede ondernemingscultuur») heeft al dan niet bewust een coöperatief contract voor ogen. Motiveren gaat immers verder dan de mensen gewoon een job laten uitvoeren waarvoor ze betaald worden (= berekening). Het is de kunst om extra inspanning, inzet en energie bij medewerkers los te weken. Dit is alleen maar echt mogelijk bij coöperatie.

G. Hofstede definieert «organisatiecultuur» (wij gebruiken de term: ondernemingscultuur (1)) als de collectieve programmering van de leden van een organisatie. Persoonlijk vinden wij dat programmeren, zeker als het over mensen gaat, een minder gelukkig gekozen woord is. Wél legt Hofstede hiermee terecht de nadruk op de haast dwingende kracht die van sterke culturele normen uitgaat. R. Pascale spreekt in dit verband van een socialisatieproces. Verder bouwend op deze beide definities zouden wij een onderneming met een goede cultuur omschrijven als een onderneming waarin de werknemers via een socialisatieproces op een indringende wijze uitgenodigd worden om coöperatieve contracten aan te gaan.

In de managementliteratuur leest men vaak dat ondernemingen met een sterke cultuur gekenmerkt worden door kwalitatieve gemeenschappelijke waarden, die soms een haast bijbels aspect hebben. Van gemeenschappelijke «hogere» waarden gaat wellicht een sterkere uitnodiging uit. Velen zijn bereid zich in te zetten voor het goede-en het ware. Kwantitatieve doeleinden zoals 10% méér omzet zijn doorgaans veel minder inspirerend.

Bij coöperatie is er een wederzijdse identificatie met de doelstellingen van de andere partij. Een coöperatief contract stelt echter ook eisen aan beide partijen. R. Pascale stelt dat een van de belangrijke stappen van het socialisatieproces bij ondernemingen met een sterke organisatiecultuur erin bestaat dat van de leden verwacht wordt dat zij voor het welzijn van de onderneming ook persoonlijke offers brengen. Een coöperatief contract stelt echter ook eisen aan het management. Een illustratie hiervan is het verhaal dat bij HP de ronde doet. In de jaren vijftig legden de stichters Hewlett en Packard een overnamebod naast zich neer hoewel het financieel zeer interessant was. Ze wensten echter hun personeel niet over te leveren aan een overnemer die enkel financiële doelstellingen had (en wie dus eerder het impliciete contract «berekening» voor ogen stond) (Levering, Moscovitz, Katz).

Zoals eerder aangegeven, is een oorzaak van problemen dat het management van de medewerkers coöperatie verlangt maar zelf, al dan niet bewust, een berekenende houding aanneemt. Dit leidt dan bij medewer-

(1) Omwille van de afwisseling gebruiken wij de termen «onderneming» en «organisatie» door elkaar, en voorts hebben wij het vnl. over «ondernemingscultuur». Het moge duidelijk zijn dat de term ondernemingscultuur is gekozen omwille van het feit dat de Angelsaksische literatuur vnl. de term «corporate culture» gebruikt, en deze term dus wat meer algemeen is ingeburgerd dan bv. «organization culture». Wij menen echter dat een onderneming slechts één vorm van organisatie is en dat hetgeen wij hier over ondernemingen naar voren brengen ook van toepassing is voor andere types van organisaties.

kers tot het gevoel uitgebuit te worden. Het leidt ook tot frustraties bij managers die klagen over een gebrek aan samenwerking en betrokkenheid. Het plaatsen van prikklokken, systemen van tijdelijke werkloosheid of ontslag om periodes van overcapaciteit te overbruggen, kunnen door het personeel wel eens als uitingen van een calculatief contract geïnterpreteerd worden. Ook de wijze waarop managementtechnieken gebruikt worden, kan op een subtiele wijze signaleren dat «voor wat, hoort wat» het motto van de onderneming is. Zo kunnen zeer gedetailleerde taakbeschrijvingen tot gevolg hebben dat werknemers zich tot de taken beperken die in de beschrijving zijn opgenomen. Budgetteringstechnieken kunnen dezelfde belemmerende en beperkende invloed uitoefenen, etc.

Het gedrag van het management is vaak niet vanuit dit oogpunt doordacht. Managers staan vaak onvoldoende stil bij de betekenis van systemen en procedures. Een situatie waar het management méér verlangt van de werknemers dan het bereid is om zelf te geven is geen ideale voedingsbodem voor coöperatie.

Verandering van procedures en systemen vormt echter geen garantie voor coöperatie. Om van berekening over te stappen naar coöperatie is er een attitudeverandering nodig. Zo'n verandering kan een langdurig proces zijn. Ondanks veel inspanningen komt men in sommige gevallen misschien nooit tot samenwerking. Zoals aangegeven kan het management alleen maar uitnodigen; samenwerking wordt immers steeds aangegaan op basis van vrijwilligheid...

B. De behoeften

Vaak houdt men onvoldoende rekening met de behoeften van werknemers. Hierbij wordt dan uit het oog verloren dat individuen lid zijn van meerdere systemen en organisaties. Zij hoeven immers niet noodzakelijk *al* hun behoeften te realiseren binnen de onderneming! De onderneming heeft echter wel de inzet, de talenten en de energie van haar personeel nodig om succesvol te zijn. Mensen die tijdens de arbeidsuren zitten te kaarten, zijn geen domme lummels. Dezelfde mensen vertonen buiten het bedrijf wel veel ambitie. Ze bouwen zelf aan hun huis, spelen toneel, racen zich een hartinfarct, studeren archeologie,... Ze kunnen dus gemotiveerd worden. Alleen is hun werk vaak zo georganiseerd dat zij er hun energie niet in kwijt kunnen.

Niet alleen de werkorganisatie, maar ook het samengaan van de persoonlijke behoeften met het soort onderneming is belangrijk. G. De Cock maakt een onderscheid tussen vier verschillende ondernemingsculturen

die elk aan andere, specifieke behoeften tegemoet komen. Mensen die als persoon veel behoefte hebben aan sociaal contact voelen zich thuis in een ondersteunende ondernemingscultuur. Een innovatieve cultuur is het meest geschikt voor mensen die vrijheid en ruimte voor zelfrealisatie nodig hebben. In een bureaucratische cultuur is de belangrijkste waarde respect voor regels; mensen met een grote behoefte aan zekerheid voelen zich precies hier veilig. En in een doelgerichte cultuur komen mensen die streven naar erkenning en macht het best aan hun trekken.

Dit inzicht is bijvoorbeeld belangrijk in het kader van personeelsaanwervingen. Is het tot stand komen en het in stand houden van de ondernemingscultuur een socialisatieproces, dan vormt de aanwerving hierin een eerste belangrijke stap.

Het aanwerven van geschikte werknemers is overigens een van de minst omslachtige manieren om ervoor te zorgen dat het personeel de waarden van de onderneming onderschrijft. «Geschiktheid» dient dus veel ruimer gezien te worden dan alleen maar in termen van «kennis en capaciteiten».

Ook de behoeften van de sollicitant moeten bij de beoordeling betrokken worden. Hierbij is het belangrijk dat de informatie in twee richtingen stroomt. De kandidaten moeten ook de kans krijgen de onderneming te beoordelen, te selecteren of eventueel te deselecteren. Dikwijls kan men vaststellen dat een onderneming zich kost wat kost aan de «beste» kandidaat probeert te verkopen. De teleurstelling is dan ook groot wanneer deze beste kandidaat afhaakt.

Als een bekwame sollicitant afhaakt omdat de onderneming niet bij zijn persoonlijkheid en behoeftenpatroon past, heeft de onderneming niet gefaald maar wellicht veel moeilijkheden in een later stadium voorkomen. Een doelgerichte doorzetter, met een sterke behoefte aan macht en erkenning, maakt wellicht brokken als hij wordt losgelaten in een organisatie met een uitgesproken ondersteunende cultuur.

C. De calculus

De evaluatie-, belonings- en bevorderingssystemen maken ook deel uit van het socialisatieproces waardoor de ondernemingscultuur bestendig wordt. Indien deze systemen goed geconcipeerd zijn, dan leren ze het personeel wat er echt belangrijk is voor de onderneming. Ook van ontslag kan een cultureel schokeffect uitgaan, op voorwaarde dat duidelijk gemaakt wordt tegen welke fundamentele waarden gezondigd werd. Doorzichtige belonings-, bevorderings- en zelfs ontslagprocedures bevorderen de motivationele calculus naarmate ze toelaten beter in te schatten

wat het resultaat zal zijn van een bepaald gedrag en naarmate ze een integratie tussen de individuele en de ondernemingsdoelstellingen tot stand brengen.

De integratie van individuele en organisatiedoelstellingen komt dus niet door een bovenaardse tussenkomst tot stand. Het grote probleem is echter dat systemen voor beloning, bevordering en ontslag in veel organisaties slechts in zeer rudimentaire vorm bestaan. Bovendien zijn zij vaak slecht geconcipeerd. Managers kopiëren hun evaluatie- en beloningssysteem vaak zonder meer uit handboeken of van andere ondernemingen. Goede evaluatie-, bevorderings- en beloningssystemen zijn echter maatwerk.

Als «innovatie» een ondernemingsdoelstelling is, dan moet dit blijken uit de personeelsevaluatie en uit het belonings- en het bevorderingssysteem. In veel bedrijven wordt men voor gedrag A beoordeeld, beloond en bevorderd, terwijl het management hoopt en wenst dat gedrag B zich overwegend zal voordoen. Zo ontdekte men bij Shell (De Wolff), na een onderzoek naar de oorzaken van het gebrek aan innovatieve research, dat de beoordelingssystemen vooral op resultaatgerichtheid en op analytisch denkvermogen waren gericht, terwijl men wenste de creatieve onderzoekers met veel verbeeldingskracht, als de «bright young men» met een schitterende toekomst naar voren te halen.

D. Het resultaat

Feedback over de bereikte resultaten is belangrijk om te motiveren. Resultaten, zoals omzetcijfers, zijn echter veelal kille, neutrale gegevens. Mensen zijn op zich niet geïnteresseerd of hun afdeling 5 of 10 procent meer omzet heeft gerealiseerd. Zij willen weten of ze goed gewerkt hebben. Een resultaat als 5 of 10 procent méér omzet krijgt maar zin als we weten dat dat een omzetsijging van 7,5 procent vooropgesteld was. Het formuleren van doelstellingen en er achteraf niets mee doen, zal alleen maar frustraties veroorzaken. Het mededelen van resultaten zonder vooraf doelstellingen te formuleren is evenmin zinvol.

Uit een onderzoek van Ruttinger is gebleken dat snel groeiende ondernemingen gericht zijn op bovenmaats presteren en het realiseren van naar buiten gerichte doelstellingen. Van ondernemingen met sterke culturen is geweten dat ze obsessies cultiveren zoals hoge produktiviteit, superieure kwaliteit en excellente klantengerichtheid. Langzaam groeiende ondernemingen zijn eerder begaan met zichzelf; meestal zijn zaken zoals status, macht en hiërarchie hier heel belangrijk. Het creëren

van minder hiërarchische structuren wordt dan vaak als dé oplossing voorgesteld. Of hierdoor automatisch de externe doelgerichtheid etc. toeneemt, of men hiermee alleen een onderneming kan revitaliseren, betwijfelen wij sterk.

Kwaliteit en klantengerichtheid zijn inderdaad populaire (externe) ondernemingsdoelstellingen. De basisgedachte van het actuele kwaliteits- en klantengerichte management is dat externe kwaliteit en dienstverlening voortvloeien uit interne kwaliteit en dienstverlening. Bij kwaliteitsprogramma's wordt vaak veel aandacht besteed aan het bepalen van de relatie tussen interne aanbieders en afnemers: per afdeling wordt vastgelegd welke andere afdelingen «klanten» zijn, er worden interne kwaliteitsnormen vastgelegd, etc. De impact hiervan valt niet te onderschatten. Waarom? Omdat men «ziet» dat inspanningen instrumenteel zijn voor het succes van de afdeling, het bedrijf, de onderneming. Zonder deze persoonlijke betrokkenheid is er geen motivatie. Deze persoonlijke betrokkenheid is ook het leidmotief van de verdedigers van de «small is beautiful»-gedachte. Te grote ondernemingen zijn log, onpersoonlijk en verstikkend. Werken in kleine groepen wordt dan gepropageerd; te grote divisies worden opgesplitst. Intern ondernemerschap is een andere remedie die veelvuldig wordt aangeprezen.

Dat deze ingrepen de persoonlijke betrokkenheid kunnen verhogen, staat buiten kijf. Toch zijn er aan deze remedies ook gevaren verbonden. Op zich is er immers geen enkele garantie dat al deze kleine werkgroepen, kleinere afdelingen en interne ondernemers efficiënt en effectief samenwerken. Ondernemingen die overgaan tot wat met de modieuze Engelse term «downsizing» wordt aangeduid, zullen tegelijkertijd de nodige aandacht aan dit samenwerkingsaspect moeten besteden.

IV. EEN BETER BEGRIIP VAN MOTIVATIE

Dat ondernemingscultuur in termen van motivatie kan benaderd worden, betekent niet dat ondernemingscultuur oude wijn is die in nieuwe zakken gepresenteerd wordt. Traditioneel doen motivatietheorieën uitspraken over de motiverende invloed van loon, premies enz. op het individu. Zoals eerder vermeld, ligt het accent bij ondernemingscultuur op het collectieve.

Een ander belangrijk verschil tussen de in dit artikel beschreven benadering van motivatie en ondernemingscultuur is het tijdsperspectief. Er bestaan verschillende middelen om te motiveren, zoals loon, premies,

promoties, extra-legale voordelen, status enz. De oplossing van het motivatieprobleem bestaat erin dat de onderneming op korte termijn, rekening houdend met de bestaande context, de geschikte combinatie van de beschikbare motivatiemiddelen samenstelt. Indien het impliciete contract tussen onderneming en werknemers dwang of berekening is, biedt de bestaande context soms bijzonder weinig manoeuvreerruimte. Het creëren van een motiverende context, het uitnodigen van werknemers tot het aangaan van coöperatieve contracten, wordt gekenmerkt door een langer tijdsperspectief. Iedere manager weet dat er veel tijd kan verlopen alvorens nieuwe aanwervings-, belonings-, evaluatie- en promotiesystemen vruchten beginnen af te werpen. Het kan jaren duren vooraleer waarden als kwaliteit en klantengerichtheid werkelijk in de ondernemingscultuur ingebed zijn.

Ook kan de attitudeverandering in de richting van meer coöperatie erg moeizaam verlopen. Als alles zo traag verloopt, kan men zich afvragen of pogen om de ondernemingscultuur te veranderen, wel zinvol is. Het antwoord hierop is positief. Werken aan ondernemingscultuur is niet enkel motiveren op lange termijn. Bij de organisatie met een goede cultuur wordt het motivatieproces ook op een hoger niveau gebracht.

Bij coöperatie zijn loon, premies, extra-legale voordelen etc. niet alleenzaligmakend. Minstens even belangrijk is het motiverend effect dat uitgaat van het gezamenlijk realiseren van ondernemingsdoelstellingen. Werken aan ondernemingscultuur is aldus het verruimen van de bestaande context zodat op het vlak van motivatie meer combinaties mogelijk worden. Werken aan ondernemingscultuur kan in deze zin beschouwd worden als het opbouwen van een Psychologisch Eigen Vermogen dat – net als het Financieel Eigen Vermogen – een noodzakelijke buffer vormt die in ongunstige omstandigheden de overlevingskansen van de onderneming verhoogt (Verbruggen).

Bestuit

«Ondernemingen met een goede cultuur slagen er beter in om hun medewerkers te motiveren dan andere.»

Deze stelling inspireerde ons om vanuit de motivatietheorie te zoeken naar (a) onderbouwing van het begrip «ondernemingscultuur» en naar (b) verklaring van o.i. belangrijke mechanismen van ondernemingscultuur. Deze verklaring moet managers toelaten om zélf de effecten van

de managementsystemen die zij dagelijks hanteren, op de ondernemingscultuur in te schatten.

Door een betere en een meer coherente aanwending van deze managementsystemen is het mogelijk een meer motiverende ondernemingscontext te creëren.

Literatuur

- DEAL, T. & KENNEDY, A. *Corporate Cultures*, Reading. Addison Wesley, 1982.
- DE COCK, G., BOUWEN, R. & DE WITTE, K. «Organisatieklimaat een opdracht voor het personeelsbeleid», *Praktisch personeelsbeleid*, Capita selecta nr. 16.
- DE WOLFF, L. «De smalle marges van cultuurverandering», *FEM*, nr. 6, maart 1987.
- HANDY, C. *Understanding Organizations*, Penguin Books, 1985.
- HOFSTEDE, G. «Werken aan organisatiecultuur», *Bedrijfskunde*, nr. 1, 1986.
- LEVERING, R., MOSCOWITZ, M. & KATZ, M. *The 100 best companies to work for in America*, Reading. Addison Wesley, 1984.
- MORGAN, G. *Images of Organisation*, Beverly Hills. Sage Publications, 1986.
- PASCALE, R. «The paradox of corporate culture», *California Management Review*, Volume XXVII n° 2, 1985.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. *In search of excellence*, New York. Harper & Row, 1982.
- RUTTINGER, R. *Unternehmenskultur*, Düsseldorf. Econ. Verlag 1986.
- VERBRUGGEN, P. «Ondernemingscultuur: niet zo maar een modeverschijnsel», *Harvard Belgium Review*, Herfst 1987.