

Snoeien of bloeien? De rol van bedrijfsculturen in tijden van crisis

Welke impact heeft de crisis (perceptie) op de verwachte vraag in organisaties naar hun belangrijkste producten of diensten? Verwachten organisaties unaniem een daling in hun vraag of zijn er ook uitzonderingen op te tekenen? Wie zijn deze uitzonderingen dan? Hoe laten zij zich typeren in termen van organisatiecultuur? En welk beleid streven zij na ten aanzien van flexibiliteit en ontwikkeling? Zijn er vooral snoei- of zijn er ook bloeistrategieën op te tekenen? Deze onderzoeksvragen vormden de centrale insteek van het project "Snoeien of bloeien? De rol van bedrijfsculturen in tijden van crisis". Het project vormde een gemeenschappelijk initiatief van de UA (MS), de VDAB en HR Square.

Het model van Quinn

Wanneer er in de internationale literatuur gesproken wordt over bedrijfscultuur, dan wordt vaak het model van Quinn en collega's aangehaald (Burton, Lauridsen & Obel, 2002; Detert, Schroeder & Mauriel, 2000; Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999). Het model (Quinn & Rohrbaugh, 1983) stelt dat er vier verschillende culturen ontstaan aan de hand van twee assen (figuur 1). Op de horizontale as wordt aan de ene kant 'flexibiliteit en vrijheid van handelen' geplaatst en aan de andere kant 'stabiele en beheersbaarheid'. Op de verticale as wordt 'interne beheersbaarheid en integratie' afgezet ten aanzien van 'externe positionering en differentiatie'. Hierdoor ontstaan er vier culturen: een familiecultuur, een innovatiecultuur, een procescultuur en een marktcultuur.

Een organisatie met een familiecultuur wordt getypeerd door het persoonlijke karakter en het centraal

stellen van ondersteuning aan de medewerkers. Er wordt vaak overlegd en het werken in teams is belangrijk. In deze cultuur staan loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid centraal. Een organisatie met een innovatiecultuur typeert zich door de dynamische ondernemersgeest die zich door heel de organisatie manifesteert. Deze organisatie vindt het belangrijk dat werknemers eigen initiatief nemen. Innovatie, exploratie en het aangaan van nieuwe uitdagingen staan centraal. Uiteraard zijn zij bereid om risico's te nemen om zo

toonaangevend te zijn/worden in de business. Een organisatie met een procescultuur daarentegen, is erg gestructureerd en gericht op procedures en dan met name op de coördinatie en efficiëntie hiervan. Deze organisatie vindt het belangrijk dat er formele regels zijn en dat er stabiele relaties zijn zowel in als buiten de organisatie. Een organisatie met een marktcultuur is op zijn beurt voornamelijk gericht op resultaten en heeft een no-nonsense instelling. Tussen de werknemers is er sprake van competitie waarbij uitdagende doelen centraal worden gesteld. Deze organisatie is gericht op prestatie en wil vooral winnen.

Het onderzoek

Een vragenlijst werd samengesteld op basis van het werk van Quinn en collega's (Quinn & Rohrbaugh,

1983). Verder werd er gevraagd naar de verschillende flexibiliteitsvormen waar organisaties gebruik van maken op basis van de verwachte dalende of stijgende vraag naar producten/diensten. Tenslotte werden vragen met betrekking tot ontwikkelings- en carrièremanagement (Baruch & Peiperl, 2003) geïntegreerd. De vragenlijst werd vervolgens met een email doorgestuurd naar klanten van de VDAB. In deze email werd gevraagd om deelname aan het onderzoek met daarin een link naar de website van HR Square waar de vragenlijst online gepubliceerd werd. Na een herhalingsmail hebben uiteindelijk 211 organisaties de vragenlijst ingevuld. Van deze organisaties zijn er 45% actief in de tertiaire sector, 27% in de secundaire sector, 21% in de quartaire sector en 7% in de primaire sector. De meerderheid van de organisaties (75%) zijn relatief kleinere organisaties, met minder dan 90 medewerkers in dienst.

Daling/stijging in de vraag?

“Verwacht u een daling/stijging of geen verandering in de vraag naar de belangrijkste producten/diensten in 2009/2010 in vergelijking met 2008?”, zo luidde

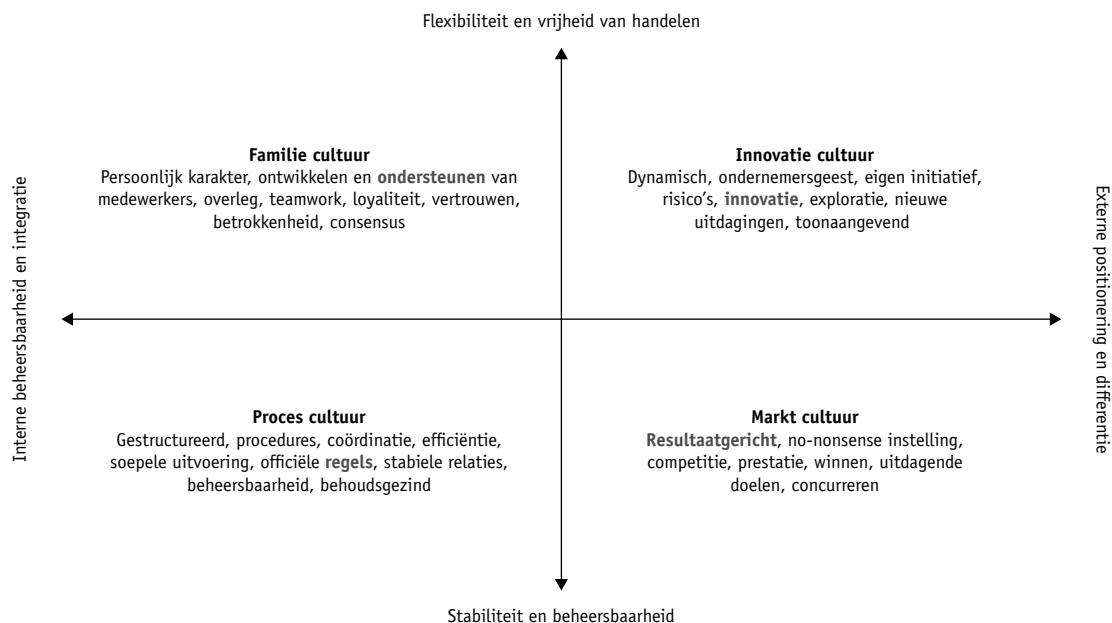
de centrale vraag binnen het onderzoek. Meer dan de helft van organisaties (56%) antwoordde hierop een daling te verwachten. Daarnaast verwachtte een kwart van de respondenten (24%) geen verandering in de vraag naar hun belangrijkste producten/diensten en 20% verwachtte zelfs een stijging. Als dit wordt gespecificeerd naar sector, dan blijkt dat de organisaties die een daling verwachtten voornamelijk uit de primaire en de secundaire sector komen. In deze eerder ‘klassieke’ sectoren slaat de crisis hard toe. Terwijl de organisaties die een stijging verwachtten voornamelijk uit de tertiaire en quartaire sectoren komen. Stabilisering in de vraag ondervinden vooral organisaties uit de quartaire sector.

Rol bedrijfscultuur?

Als er vervolgens wordt gekeken naar de relatie met bedrijfscultuur valt op dat voor het uitbreken van de crisis, de nadruk in de steekproef relatief sterker ligt op een familiecultuur binnen de organisatie (gemiddelde score van 34/100 in vergelijking met gemiddelde score van 22/100 op innovatie-, markt- en procescultuur). Een klemtoon die nog

Figuur 1.

Het model van Quinn en collega's (1983) met betrekking tot de organisatiecultuur



Bron: Quinn & Rohrbaugh, 1983

iets meer wordt benadrukt tijdens de crisis (gemiddelde score van 36/100). Onder invloed van de crisis besteden de bevraagde organisaties in het algemeen nog meer aandacht aan het ondersteunen en ontwikkelen van hun medewerkers. Met andere woorden, we merken een duidelijk beweging van minder extern en stabiel naar intern en flexibiliteit. In deze patronen is er geen invloed van sector of grootte, wel van het feit of organisaties een daling of stijging in hun vraag verwachten. Een samenvatting van deze invloed vindt u in figuur 2. Deze resultaten zijn gebaseerd op de resultaten van t-testen.

Organisaties die een daling van hun belangrijkste producten/diensten verwachten, werden voor het uitbreken van de crisis relatief meer gekenmerkt door een markt- en procescultuur. Dit betekent dat zij relatief meer gericht waren op resultaten en gebonden waren aan regels en procedures. Deze focus op marktcultuur vermindert tijdens de crisis en maakt plaats voor een grotere interne georiënteerdheid (cf. familiecultuur). Het lijkt erop dat bedrijven in crisis zich vooral terugplooiën op zichzelf en zich afsluiten van de externe wereld. Door de crisis slaan de producten/diensten van organisaties die een daling verwachten niet meer aan. Organisaties gaan meer aandacht besteden aan de ontwikkeling en motivatie van hun werknemers. Dit met als mogelijk doel om na de crisis meer innovatief uit de hoek te komen. Een andere mogelijke verklaring is dat deze organisaties ontslagrondes verwachten en daarom meer aandacht besteden aan het binden en betrokken houden van hun werknemers.

Organisaties die een stijging verwachten in hun producten/diensten worden gekenmerkt door hun relatief hogere score op innovatiecultuur. Deze organisaties zijn gericht op het bewandelen van nieuwe wegen en staan open voor nieuwe ideeën. Voor het uitbreken van de crisis waren deze bedrijven meer innovatief en minder markt- en procesgericht. Tijdens de crisis benadrukken deze organisaties hun innovatiecultuur nog sterker. Anderzijds valt op dat tijdens de crisis de familiecultuur bij deze organisaties minder belangrijk wordt. Met andere woorden, deze bedrijven investeren tijdens de crisis minder in het ontwikkelen en ondersteunen van hun medewerkers. En dat brengt risico's met zich mee. Als men na het einde van de crisis niet opnieuw investeert in de ontwikkeling van medewerkers kan dit de innovatiekracht van de organisatie immers sterk ondermijnen. Verder valt het op dat zowel voor als na de crisis er significant minder sprake is van een marktcultuur. Ook hier zijn risico's aan verbonden. Het negeren van klanten(ver)eis(t)en door een te enge focus op innovatie kan immers op termijn zuur opbreken. Ten slotte is er na de crisis een beweging naar meer en meer interne stabiliteit (cf. procescultuur). Dit wijst erop dat de processen die leiden tot innovatie meer geformaliseerd worden. Het succes van de organisatie wordt dan meer verankerd.

Snoeien en/of bloeien?

Wanneer een organisatie een daling/stijging verwacht in de vraag naar zijn producten/diensten, dan kan een organisatie daar op verschillende

Figuur 2.

Bedrijfscultuur voor en na de crisis gerelateerd aan verwachte daling/stijging van de vraag naar producten/diensten

	Voor crisis (in vergelijking met totale steekproef)	Na crisis (in vergelijking met voor de crisis)
Daling verwacht	Minder familiecultuur Minder innovatiecultuur Meer procescultuur	Meer familiecultuur Geen verandering Geen verandering
Stijging verwacht	Meer marktcultuur Familiecultuur zoals steekproef Meer innovatiecultuur Minder procescultuur Minder marktcultuur	Minder marktcultuur Minder familiecultuur Nog meer innovatiecultuur Meer procescultuur Nog minder marktcultuur

manieren op reageren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat organisaties een voorkeur hebben voor de volgende flexibiliteitsvormen wanneer zij een daling in hun vraag verwachten: (1) afslanken van het personeel (44%), (2) inzetten van tijdelijke werkloosheid (43%), (3) een aanwervingsstop (35%), (4) een beperking van de overuren (30%) en (5) het aanbieden van flexibel werken (23%). Vooral innovatieculturen zullen relatief meer op deze laatste maatregel beroep doen. De meest drastische snoeistrategie, het afslankscenario, blijft evenwel op nummer een staan. Dit geldt zo ongeacht de bedrijfscultuur.

Organisaties die een stijging in hun producten/diensten verwachten kennen -zoals verwacht- andere prioriteiten. Hier winnen duidelijk de bloei-strategieën aan belang. Hun top vijf ziet er als volgt uit: (1) flexibel werken (33%), (2) aanwervingen (33%), (3) allianties aangaan met andere bedrijven (28%), (4) extra opleidingen (26%) en (5) inzet extra werkrachten (25%). Het aangaan van allianties met andere bedrijven weegt relatief sterker door bij innovatieculturen. Strategisch partnership brengt voor hen soelaas om aan de stijgende vraag te kunnen voldoen. Uit de antwoorden op de vragen naar carrière- en ontwikkelingsmanagement blijkt verder dat er in innovatieculturen significant vaker mensen worden ontslaan die consistent slecht presteren. Bovendien zien zij trainingen en ontwikkelingsprogramma's vaker in het licht van het verhogen van de toewijding aan de organisatie. Binding van geëngageerd personeel blijkt hiermee hoog op de HR-agenda van innovatieculturen te staan en dit tevens ten tijde van crisis.

Tot slot

Uit het onderzoek blijkt dat vooral organisaties uit de primaire en secundaire sector de crisis aan den lijve ondervinden en een daling verwachten in hun belangrijkste producten/diensten. Het afslanken van het personeelsbestand gaat hiermee vaak onvermijdelijk gepaard. Organisaties die een stijging verwachten bevinden zich voornamelijk in de tertiaire en de quartaire sector. De bron van succes van deze organisaties lijkt vooral hun aandacht voor innovatie. Daarnaast gaan zij vaker allianties aangaan met andere organisaties en zijn zij gericht op flexibele arbeid. Het stimuleren van

een dynamische, innovatieve cultuur blijkt dan ook een van de wapens te zijn die organisaties kunnen inzetten in dynamische en sterk wisselende markten en conjuncturen. Hierin zitten tevens belangrijke HR-uitdagingen. Uit de literatuur op het domein van HRM en innovatie (zie onder andere Van Hootegem et al., 2008; Huiskamp, de Jong & Den Hoedt, 2008) is al langer geweten dat, om tot de benodigde innovaties in producten, markten en technieken te komen, niet alleen technologische innovatie, maar ook sociale innovatie belangrijk is. Sociale innovatie omvat vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Nieuwe verhoudingen in de arbeidsrelatie vormen hierbij vaak een belangrijke randvoorwaarde. In nieuwe arbeidsrelaties staan niet de regels en rechten van medewerkers centraal, maar juist wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers en werkgevers (Huiskamp, de Jong & Den Hoedt, 2008). Zulke relaties bieden op hun beurt ruimte aan meer ondernemingszin, engagement en innovatie.

Belangrijk om hierbij op te merken is dat het creëren van een innovatiecultuur begrepen moet worden als een uiterst complex proces. Prud'homme en Dankbaar (2009) merken in dit verband terecht op dat het creëren van innovatieculturen door louter te voldoen aan een lijstje met (HR-)recepten gebaseerd op succesvolle organisatiepraktijken een mythe is. Het gaat veeleer om een duurzaam proces waarin het vinden van een dynamisch en vaak wankel evenwicht in een aantal spanningsvelden centraal staat. Zij noemen volgende voorbeelden van spanningsvelden: nieuwe versus oude manier van organiseren om creatief problemen op te lossen, vrijheid versus verantwoordelijkheid in het innovatieproces, individuele prestatie versus samenwerking in team, enzovoort. De kracht van een innovatiecultuur wordt vaak bepaald door de mate waarin de uitersten van de dilemma's met elkaar verbonden zijn, in samenhang met de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Innovatiedilemma's kunnen managers helpen om complexiteit, conflicterende eisen en schijnbaar tegengestelde perspectieven te (h)erkennen. In plaats van een schijnbaar gedwongen keuze tussen twee tegenstrijdig lijkende alternatieven is de uitdaging om creatieve oplossingen te vinden die de verbinding

tussen deze schijnbaar onverenigbare uitersten bewerkstelligen. De energie zit in de spanning tussen de uitersten, en de energie die vrijkomt door de verbinding te leggen. Dit kan als motor van verandering en innovatie fungeren.

Peggy De Prins

Jesse Segers

Kirsten Wijnans

Departement Management TEW

Universiteit Antwerpen

Bibliografie

- Baruch, Y. & Peiperl, M. 2003. An empirical assessment of Sonnefeld's career systems typology. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1267-1283.
- Burton, R.M., Lauridsen, J. & Obel, B. 2002. Return on assets loss from situational and contingency misfits. *Management Science*, 48 (11), 1461-1485.
- Detert, J.R., Schroeder, R.G. & Mauriel, J.J. 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.
- Huiskamp, R., de Jong, T. & Den Hoedt, M.C.B. 2008. *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. Hoofddorp: TNO.-rapport.
- Kalliah, T.J., Bluedorn, A.C. & Strube, M.J. 1999. A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1175-1198.
- Prud'homme, P.R. & Dankbaar, B. 2009. Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen. Standaardrecepten versus dynamisch evenwicht op innovatiedilemma's. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 63 (3), 45-59.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. 2008. Anders organiseren en beter werken. *Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.