

Bedrijfscultuur: De manier waarop zaken worden aangepakt in een onderneming en hoe mensen met elkaar omgaan

Marvin Bower, managing Director van McKinsey, vatte met deze woorden de vele theorieën en beschrijvingen over het begrip bedrijfscultuur samen. Het is een globale omschrijving voor dit wonderlijke fenomeen, dat nauwelijks te definiëren is. De uitwendige verschijningsvormen ervan zijn in iedere onderneming zichtbaar. Ik noem een dergelijke verschijningsvorm hier 'het spel dat in de onderneming wordt gespeeld'.

Deze verschijningsvormen zijn goed te omschrijven. Ze vormen een bijzonder nuttig hulpmiddel bij het aanpassen van een organisatie of bij een fusie van twee ondernemingen. Ze zijn ook te gebruiken als uitgangspunt bij het benoemen van prestatie-indicatoren en scans. De bedrijfscultuur is een fascinerend bestanddeel van dit spel in de organisatie.

Bedrijfscultuur, sport en spel

De interne organisatie van een onderneming is niet de enige plaats waar deze verschijningsvormen zich voordoen. Dat is te verwachten, want de mens binnen en buiten zijn werkkring is dezelfde mens. In de vrijetijdsbesteding zijn deze verschijningsvormen duidelijker herkenbaar dan in een bedrijf. Er zijn veel overeenkomsten tussen 'het spel in het bedrijf' en 'het spel dat in de vrije tijd' aanwezig.

Hollands glorie: De VOC

In deze brochure wil ik spelen benoemen, die meestal gecombineerd in ondernemingen voorkomen. Het eerste is de Traditionele Hiërarchie.

In de afbeelding rechts ziet u een deel van een schilderij met de re-tourvloot van de VOC uit 1648. U ziet een tiental grote schepen, die klaar liggen om te vertrekken uit de plaats Batavia. Deze schepen zijn ongeveer anderhalf maal zo lang als de replica van de Batavia in Lelystad. In 1630 was er nog geen schip van deze grootte ge-



Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfs-
culturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.
(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: 1+1=3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
wapen

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

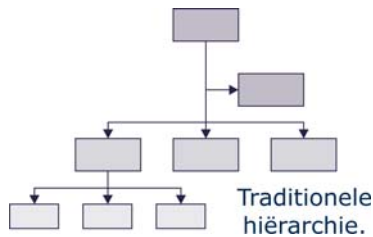
Van der Heem Hemmen

e-Brochure

De beste troef om succesvol uit de crisis te komen: Scan uw eigen bedrijfscultuur!

bouwd. Twintig jaar later voeren er vloten van deze schepen. Hoe heeft men dat in zo'n korte tijd voor elkaar gekregen?

Dit is de kracht van de Traditionele Hiërarchie. Het is de organisatievorm die wordt gevormd door de lijn-staforganisatie. De bekende hark is de grafische weergave ervan. Bovenin staat de despot die ook werkelijk alles beslist. Dat waren bij de VOC de Heren Zeventien.



De vrijetijdsbesteding die hier sterk op lijkt is American Football. Efficiënt werken staat in deze sport voorop. Het

spel is zorgvuldig uitgekend. Iedereen heeft zijn eigen plaats. Er wordt volgens strikte afspraken gewerkt. De bedrijfscultuur is te omschrijven als: "Stap voor stap, gedegen, zonder fouten en met overmacht".

Dit spel maakt bedrijven sterk in de markt. De foto laat zien waar het om gaat: winnen en de concurrent onder de graszoden werken. Veel wetten, de financiële verslaglegging, een stijl van leiding geven, etc. zijn gebaseerd op deze benadering.

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Wanneer een bedrijfscultuur sterk of zwak is, is onderwerp geweest van veel studies. Het antwoord is niet gemakkelijk te geven. Ook hier is de uitwendige verschijningsvorm helder. "Hand in hand kameraden, hand in hand met Feyenoord 1" is het symptoom van een sterke bedrijfscultuur. Hij staat centraal in de organisatie en het overschaduwde de onderliggende belangen van individuele personen. Een sterke bedrijfscultuur maakt mensen enthousiast voor de onderneming. Men is er trots op dat men er bij hoort.

En een voorbeeld van een zwakke bedrijfscultuur? Er zijn er vele. Wat dacht u van de volgende uitspraak: "We hebben weer eens een nieuwe manager met plannen. Het zal mijn tijd wel uitdienen. Ik ga gewoon door met datgene dat ik doe." Het is een symptoom van een zwakke bedrijfscultuur.

Sterke bedrijfsculturen zijn goed te vergelijken met sport en spel. Zwakke bedrijfsculturen niet.

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?

**Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, VOC)**

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.

(Tour de France,

Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: $1+1=3$

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
wapen

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary

Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

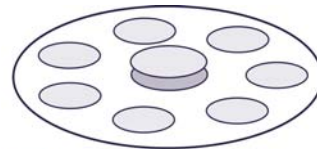
062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

De Kleine Zelfstandige en de Ambachtelijke Organisatie

Een kleine zelfstandige kiest ervoor om alleenstaand zijn brood te verdienen. De Ambachtelijke Organisatie is de klassieke organisatievorm van voor de Industriële Revolutie. Het spel dat in deze bedrijven wordt gespeeld is volledig het tegenovergestelde van de Traditionele Hiërarchie. Niet het spel van American Football wordt gespeeld, maar het gras op het veld wordt gemaaid. Met de term ambachtelijk wordt niet alleen bedoeld de klassieke ambachtelijkheid, zoals meubelmaken of goudsmeden. Industrieel ontwerpen, programmeren, huisarts zijn en cursus geven kunnen worden beschouwd als ambacht. De hakkenbar op de hoek, de kleine warme bakker, de zelfstandige boekhouder en de fysiotherapeut zijn bedrijfjes die vaak aan deze beschrijvingen voldoen.



Ambachtelijke organisatie.

Deze twee spelen kennen een heel eenvoudige en gemakkelijk te beheersen bedrijfscultuur. Als de klant goed wordt bediend is hij tevreden, betaalt hij de rekening en komt hij terug. Het zijn zelden bedrijfsculturen die opvallen door hun karakter. De resultaten van een dergelijke bedrijfsvorm zijn eenvoudig te meten; men verkoopt uren of complete producten. Golf is een mooi voorbeeld van een sport die met deze organisatievormen te vergelijken is.

Zowel de Traditionele Hiërarchie als de andere twee organisatievormen geven een beperkte ondersteuning bij het uit het dal van de crisis klimmen. De bedrijfscultuur van de Traditionele Hiërarchie wordt door velen niet geaccepteerd, terwijl de andere twee teveel op zichzelf zijn gericht.

Allen voor één

De volgende bedrijfscultuur is in staat veel meer energie op te wekken bij medewerkers. Kijkt u wel eens naar de Tour de France? Indrukwekkend is hoe de knechten zich uitsloven voor hun kopman om ervoor te zorgen dat de kopman wint.



Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

**Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één. (Tour de
France, Montgomery)**

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: $1+1=3$

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
wapen

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Van der Heem Hemmen

e-Brochure

De beste troef om succesvol
uit de crisis te komen:
Scan uw eigen bedrijfscultuur!

Snapt u waarom ze dat doen? Menigeen verklaart ze voor gek. Maar ze doen het wel. Dit is een symptoom van de aanwezige bedrijfscultuur.

Kent u de personen op de foto's rechts? Ze werden de kopmannen van een groep officieren in Noord Afrika. Voordat zij de leiding kregen over de Britse legers in WO II, was geen er enkele

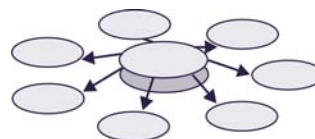


veldslag gewonnen. Daarna is er geen veldslag meer verloren. Het zijn de generaals Alexander en Montgomery. Zij kneedden hun staf volgens dit principe 'Allen voor één'. Montgomery gaf hiervoor de volgende uitleg:

"The leader must understand that bottled up in men are great emotional forces and these must have an outlet in a way which is positive and constructive, and which will warm their hearts and excite their imagination. If this can be done, and the forces can be harnessed and directed towards a common purpose, the greatest achievements become possible."

Dit is met recht bedrijfscultuur te noemen.

In kleinere bedrijven en in sommige afdelingen van grote bedrijven is deze mentaliteit terug te vinden. De medewerkers zijn de 'manneljessputters' die schijnbaar onmogelijke klussen klaren. Ze zijn dag en nacht in de weer, ze krijgen een goed salaris maar blijven knecht en hun persoonlijke leven is of lijkt ondergeschikt aan het bedrijfsbelang. Kameradschap vormt de basis om te blijven voortbestaan.



Allen voor één

Het principe voor het beoordelen van deze vorm van bedrijfsvoering is helder. Als de kopman wint, kan er een rekening worden geschreven. De capaciteit die moet worden ingezet om de kopman te laten winnen, moet zo efficiënt als mogelijk worden gebruikt. Het functioneren van de medewerkers wordt beoordeeld aan de hand van het resultaat dat de kopman behaalt. 'Hand in hand kameraden, hand in hand met Feyenoord 1' is een mooi voorbeeld. Wordt dit lied nog gezongen? En hoe staat Feyenoord 1 ervoor?

Onderwerpen:

- Pagina 1
Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)
- Pagina 2
Sterke en zwakke bedrijfsculturen
- Pagina 3
Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één. (Tour de France, Montgomery)
- Pagina 5
Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)
- Pagina 6
Een goed team: 1+1=3
- Pagina 7
Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)
- Pagina 8
Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig wapen
- Pagina 9
Het functioneren van een onderneming toetsen
- Pagina 11
Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Het bericht voor Garcia

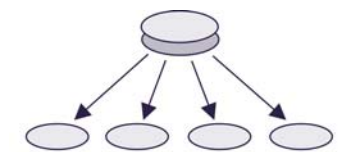
In 1899 vond Spaans-Amerikaanse oorlog plaats. De Cubaanse generaal Garcia was in de problemen gekomen en moest zich diep in de jungle op Cuba verbergen. Niemand wist waar hij was en er was geen contact mogelijk. De president van de Verenigde Staten, McKinley, moest hem zo snel als mogelijk een bericht zenden. Maar hoe zond je in 1899 iemand een bericht als je niet wist waar hij zat?

De president loste het probleem op een kenmerkende manier op. Hij gaf een onderdaan, Rowan genaamd, de volgende opdracht: "Geef deze brief aan generaal Garcia en breng me zijn antwoord terug." Rowan antwoordde: "Ja, mijnheer de president, dat zal gebeuren!"

Rowan stelde geen vragen zoals: "Hoe kom ik door de vijandelijke lijnies zonder ontmaskerd te worden?" of "Hoe kom ik aan het geld om de reis te betalen?" McKinley gaf Rowan een opdracht en liet het aan hem over om voor alle moeilijkheden een oplossing te vinden.

Vrijheid in gebondenheid

Dit verhaal is kenmerkend voor de bedrijfscultuur Vrijheid in Gebondenheid. Het resultaat van activiteiten komt in deze bedrijfscultuur op de eerste plaats. Er worden doelstellingen vastgesteld en deze doelstellingen moeten worden gehaald. Ieder persoon of onderdeel van een organisatie, heeft een eigen doelstelling en is verantwoordelijk voor het resultaat. Binnen van te voren



Vrijheid in gebondenheid



vastgestelde randvoorwaarden is eenieder vrij om activiteiten op een eigen manier uit te voeren. De rol van de leidinggevende is voornamelijk ondersteunend en controlerend m.b.t. de doelstellingen. Vaak is de leidinggevende niet in staat om het werk van de medewerkers uit te voeren, b.v. bij het uitvoeren van inspecties.

Het grote voordeel van Vrijheid in gebondenheid is dat medewerkers klant- of doegericht kunnen en meestal moeten zijn. Medewerkers mogen fouten maken, zolang de prestaties maar aan de uitgangspunten voldoen. In de foto moet het graan van het land af.

Vrijheid in gebondenheid heeft de kenmerken van Honkbal. Zodra een

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.
(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

**Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)**

Pagina 6

Een goed team: 1+1=3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
wapen

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Van der Heem Hemmen

e-Brochure

De beste troef om succesvol
uit de crisis te komen:
Scan uw eigen bedrijfscultuur!



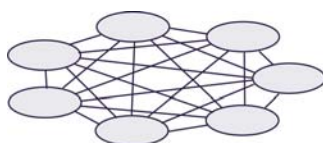
speler aan beurt is om de bal te slaan, staat hij/zij er geheel alleen voor. Het gehele spel wordt op dat ogenblik bepaald door werper, vanger en slagman. Alle andere spelers moeten afwachtend toekijken.

Dit is de bedrijfscultuur van het individu. 'Op iedere plaats op de wereld is Coca Cola te koop'. Als jij vertegenwoordiger voor Mongolië bent, zorg je er maar voor dat het in Mongolië aanwezig is. Want Coca Cola moet er zijn.

Een goed team: 1 + 1 = 3

Scouting heeft als grote voordeel dat jongeren samen leren werken en wat voor elkaar over leren hebben. Eigenschappen die belangrijk zijn voor het werken in een team.

Een team is een groep mensen die nauw met elkaar samenwerken en principe niet aan elkaar ondergeschikt zijn. In een team zijn twee aspecten van belang: inhoud en rol. De inhoud is inhoudelijke kennis, inzicht, vakmanschap of specialisme. De rol wordt gevormd door het wezen van de persoon te midden van zijn collega's. Vaak is het werken in een team bijna niet mogelijk door hiërarchische verhoudingen. Als artsen, verpleegkundigen en laboranten in een team zouden samenwerken en de laborant zou beter met mensen kunnen omgaan dan de arts, dan krijgt de laborant de taak om patiënten te woord te staan. Die ruimte zal nooit gegeven worden. In bedrijfsmatige omstandigheden is het vaak beter te doen.



Team

Een team kent een coördinator die de bevoegdheid heeft werkzaamheden aan de andere teamleden toe te bedelen. De coördinator delegeert. Hierbij wordt gestreefd naar combinatie van rol en inhoud. B.v. een goede technicus en een creatief persoon kunnen gezamenlijk werken aan het vinden van nieuwe oplossingen voor een technisch probleem.

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?

Traditionele Hiërarchie;

(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie

Allen voor één.

(Tour de France,

Montgomery)

Pagina 5

**Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)**

Pagina 6

Een goed team: 1 + 1 = 3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen

Wachten op calamiteiten

(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?

Bedrijfscultuur een machtig wapen

Pagina 9

Het functioneren van een

onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary

Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Een conferentiecentrum paste het 1+1=3 principe in de praktijk toe. Over de bedrijfscultuur werd het volgende gezegd: De klant komt altijd op de eerste plaats. Als één van ons de vloer in de gang aan het dweilen is en hij ziet een klant die iets nodig heeft, dan vraagt hij deze klant wat hij kan voor hem of haar kan betekenen, legt zijn dweil opzij en gaat eerst ervoor zorgen dat de klant wordt bediend.

De schoonmaker is onderdeel van het bedrijf geworden en dat geeft eigenwaarde. Ook dat is onderdeel van bedrijfscultuur. Ziet u welke sport erbij hoort? Basketbal.



Overige verschijningsvormen van bedrijfsculturen

Er is nog meer vrijetijdsbesteding met kenmerken die overeenkomen met bedrijfsculturen, bijvoorbeeld:

- hordelopen of estafettewemmen. Het uitvoeren van repeterende werkzaamheden;
- voetbal. Het Klassieke Productiebedrijf;
- een musical opvoeren. Omvangrijke projecten uitvoeren; en
- veldspel op het cricketveld. Wachten op Calamiteiten.

Deze laatste is bijzonder en verdient hier een goede uitleg.

Het veldspel bij cricket: Wachten op Calamiteiten

Hoe het spel Cricket wordt gespeeld is hier niet van belang. Een belangrijk onderdeel van het spel is dat een speler in het veld moet reageren op een op hem toekomende bal die door de 'batsman' geslagen wordt. Hij moet de bal met blote handen vangen en terugspelen. Het accuraat reageren en het vangen van de bal is een vak op zichzelf.



Dit spel dat in de onderneming wordt gespeeld, lijkt veel op "Vrijheid in gebondenheid", maar er is een principiële verschil. Het is de taak van medewerkers te wachten en op te letten totdat er iets gebeurt, dan precies goed te handelen en vervolgcacties te sturen. Andere personen en niet in de laatste plaats de eigen superieuren moeten deze vervolgcacties uitvoeren of begeleiden.

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.
(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: 1 + 1 = 3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen

**Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)**

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig wapen

Pagina 9

Het functioneren van een onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

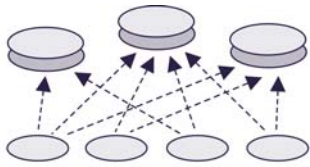
info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Van der Heem Hemmen

e-Brochure

De beste troef om succesvol
uit de crisis te komen:
Scan uw eigen bedrijfscultuur!



Wachten op calamiteiten

Dit laatste punt is o.a. in ambtelijke organisaties een groot probleem. Daar wordt het nauwelijks geaccepteerd, dat een ondergeschikte vertelt wat een superieur moet doen. De bedrijfscultuur is als volgt te omschrijven: 'Afwachten tot er wat te doen is en als je iets moet doen, doe het dan direct en zo goed als mogelijk.'

Operator in een procesindustrie en ambulancepersoneel zijn voorbeelden. Aanwezigheid wordt vergoed en het maakt in principe niet uit of medewerkers actief zijn of niet. Bij dijkbewaking en sterker nog bij het wachten op een nucleaire calamiteit kan het wachten jaren duren of decennia.



Hoe denken medewerkers binnen een sterke bedrijfscultuur?

De volgende overtuigingen komen in veel sterke bedrijfsculturen voor:

- Met elkaar kunnen we er een uitstekende organisatie van maken, die de klant optimaal bedient;
- Het werk dat we doen is zinvol en bevredigend. En we dragen zelf de verantwoordelijkheid voor ons werk en we werken efficiënt.
- De enige discipline die we hier hebben is zelfdiscipline.

Bedrijfscultuur, een machtig wapen

Maar wie hanteert het wapen?

Een stichting die als taak heeft het maken van kunst te bevorderen, draait al jaren slecht. Een nieuwe directeur werd aangesteld om hier verandering in te brengen. Deze stichting is voortgekomen uit de belangenbehartiging van kunstenaars. 'Wat de kunstenaar wil, is goed en dat ondersteunen wij' is de ongeschreven bedrijfscultuur van deze stichting. Na een paar jaar en veel verspilde energie vertrok de directeur. De ondernemingsraad hanteerde te goeder trouw het wapen van de bedrijfscultuur en iedere fundamentele verandering liep dood.

Had dit anders gekund? Absoluut! Er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden en de volgende had een snelweg kunnen zijn:

'Het is onze taak om kunstenaars en aspirant kunstenaars met technologie in contact te brengen en ze opdracht te geven er vernieuwende kunst mee te maken.'

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?

Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.

(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: 1+1=3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen

**Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)**

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?

**Bedrijfscultuur een
machtig wapen**

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary

Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

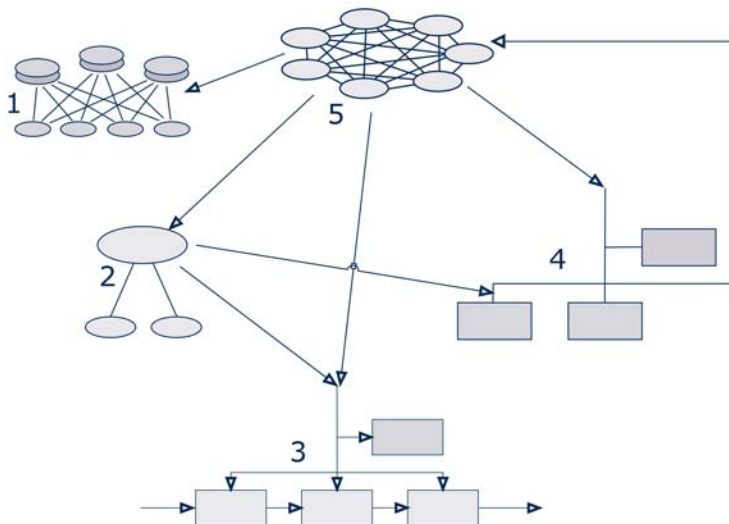
Kunt u bedenken welke aan een sport gekoppelde bedrijfscultuur hier het best bij past?

Het functioneren van een onderneming of organisatie toetsen

Een onderneming of organisatie bestaat uit een combinatie van structuren. Iedere structuur heeft zijn eigen bedrijfscultuur. Deze moeten ondergeschikt zijn aan en niet strijdig zijn met de centrale bedrijfscultuur.

Het organisatieschema dat hieronder is weergegeven, is van een industrie die zich bezig houdt met het produceren en onderhouden van milieutechnische installaties. Het maken van ontwerpen besteedt men uit. Het bedrijf bestaat uit vijf onderdelen:

1. verkoopbinnendienst (Wachten op Calamiteiten)
2. verkoop (Vrijheid in Gebondenheid)
3. productie (Het Klassieke Productiebedrijf)
4. onderhoud (Traditionele Hiërarchie)
5. bedrijfsleiding (Team)



Het productie en onderhoudsbedrijf voor milieutechnische installaties

Ieder onderdeel van dit bedrijf heeft een eigen hoofdstuk in het kwaliteitshandboek en een eigen overzicht met prestatie-indicatoren.

De centrale bedrijfscultuur is van de gehele organisatie is;
Wij lossen een milieuprobleem op, tijdelijk en permanent.

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?

Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.

(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: 1+1=3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
Wapen

Pagina 9

**Het functioneren van een
onderneming toetsen**

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Van der Heem Hemmen

e-Brochure

De beste troef om succesvol
uit de crisis te komen:
Scan uw eigen bedrijfscultuur!

De onderliggende culturen verschillen;

Afdeling 1: Alles van belang moeten we te weten komen.

Afdeling 2: Marktleider in en

Afdeling 3: Efficiënt produceren en op tijd leveren.

Afdeling 4: Als er een storing is lossen we die op, wat er ook gebeurt.

Afdeling 5: Met elkaar klaren we de klus.

De centrale bedrijfscultuur met daaraan gekoppeld de vijf onderliggende culturen is gebruikt om een quick scan voor deze organisatie op te bouwen.

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?

Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfsculturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.
(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: $1+1=3$

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
Wapen

Pagina 9

**Het functioneren van een
onderneming toetsen**

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl

Het kaf wordt van het koren gescheiden

De crisis heeft zijn sporen nagelaten. U hebt waarschijnlijk ook moeten afslanken en improviseren. Hierdoor zijn onvermijdelijk gebreken in uw organisatie ontstaan. Dat kan bijna niet anders. Gelukkig komt er weer wat ruimte in de markt. Om nu succes te creëren moet er efficiënt worden gewerkt. Wat moet u daarvoor doen?

Het antwoord is: Houdt uzelf een 'spiegel' voor, die specifiek op uw bedrijfsvoering is afgestemd. U kunt zo de acties op een rij zetten die in de komende tijd in uw organisatie moeten worden uitgevoerd om goed te kunnen presteren.

De afgelopen tijd hebben veel ondernemingen hiervoor tijd noch gelegenheid gehad. De dagelijkse gang van zaken was te hectisch. Er zal nu ongetwijfeld een inhaalslag komen waarin kaf van koren zal worden gescheiden. Vanzelfsprekend wilt u bij het koren horen.

Een quick-scan kan een goede 'spiegel' zijn.

Aan welke eisen moet uw 'spiegel' voldoen? U hebt zeker geen behoefte aan een omvangrijke, algemene doorlichting. Eén of enkele quick-scans zijn eerder op hun plaats. Uw belang is bijvoorbeeld knelpunten zichtbaar maken en inzicht krijgen hoe u ze kunt wegwerken. U wilt op korte termijn ermee kunnen scoren. Welke scan is voor u geschikt?

Deze scans liggen niet op de plank op u te wachten. Een goede scan is niet standaard, want uw onderneming is niet standaard. De scan wordt voor u samengesteld uit de basiscomponenten die voor u van belang zijn. Het samenspel van de huidige situatie, de afzet, de organisatie en de bedrijfscultuur bepaalt welke componenten op dit moment op uw bedrijf van toepassing zijn. Deze specifieke combinatie maakt de scan voor uw onderneming waardevol.

Het nauwgezet opbouwen van een scan op maat vraagt inzicht in bedrijfsvoering, bedrijfscultuur, financieel management en kwaliteitszorg. Ik ben oprichter van Van der Heem Hemmen en heb mij gespecialiseerd in het opbouwen van scans met prestatie-indicatoren. Meer dan honderd ondernemingen hebben in adviezen en cursussen gebruik gemaakt van deze opgebouwde kennis en ervaring.

Bevindt u zich in de situatie dat een quick-scan zinvol voor u kan zijn? Neem dan gerust contact op. Tijdens een kosteloos gesprek geef ik u dan een eerstelijns advies over de scan die voor u nuttig zal zijn.

Leo van der Heem

Onderwerpen:

Pagina 1

Wat is bedrijfscultuur?
Traditionele Hiërarchie;
(Hollands glorie, de VOC)

Pagina 2

Sterke en zwakke bedrijfs-
culturen

Pagina 3

Ambachtelijke Organisatie
Allen voor één.
(Tour de France,
Montgomery)

Pagina 5

Vrijheid in gebondenheid
(bericht voor Garcia)

Pagina 6

Een goed team: 1+1=3

Pagina 7

Overige verschijningsvormen
Wachten op calamiteiten
(Veldspel bij cricket)

Pagina 8

Hoe denken medewerkers?
Bedrijfscultuur een machtig
Wapen

Pagina 9

Het functioneren van een
onderneming toetsen

Pagina 11

Executive summary
Van der Heem Hemmen

Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49

8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82

062 909 31 62

info@vanderheem.nl

www.vanderheem.nl