

---

# BEDRIJFSCULTUUR

---

# OVERZICHT

| # | Topic                                  |
|---|----------------------------------------|
| 1 | Getuigenis over bedrijfscultuur        |
| 2 | Wat is bedrijfscultuur?                |
| 3 | Welke soorten bedrijfscultuur zijn er? |
| 4 | Wat is het belang van bedrijfscultuur? |
| 5 | Voorbeelden van bedrijfscultuur        |

# OVERZICHT

---

| # | Topic      |
|---|------------|
| 6 | Oefeningen |

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

Ik heb acht jaar bij Google gewerkt en kijk met gemengde gevoelens terug op die periode. Vanaf mijn eerste werkdag viel me op hoe sterk samenwerking werd aangemoedigd.



# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

---

Nieuwe ideeën kregen altijd een eerlijke kans, ongeacht van wie ze kwamen. Ik voelde me snel welkom binnen mijn team. Iedereen werd aangemoedigd om vragen te stellen en nieuwsgierig te blijven. Vergaderingen draaiden vaak om het vinden van de beste oplossing, niet om hiërarchie. Veel werknemers (ook wel ‘Googlers’ genoemd) droegen met trots t-shirts, hoodies of jassen met het Google-logo.

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR



Er was veel ruimte om creatief te denken. Er was ook veel aandacht voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Interne opleidingen en workshops waren gemakkelijk toegankelijk.

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

---

Toch lag de lat voortdurend erg hoog. De verwachtingen waren ambitieus en de druk kon soms groot zijn. Projecten veranderden regelmatig van richting wanneer nieuwe inzichten ontstonden. Dat vroeg veel flexibiliteit van iedereen. Successen werden samen gevierd, maar ook fouten werden besproken om eruit te leren.

Het bedrijf is divers: ik vond het inspirerend om met mensen uit verschillende landen samen te werken.

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR



vergaderzaal bij  
Google

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

---

Innovatie stond centraal in bijna elk project. Er werd veel vertrouwen gegeven aan medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijkertijd moest je jezelf voortdurend blijven bewijzen. De snelheid waarmee beslissingen werden genomen was indrukwekkend. Soms betekende dat ook dat veranderingen moeilijk bij te houden waren. Ik heb er geleerd om kritisch en analytisch te denken.

# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

De kantoren waren modern ingericht met veel open ruimtes en comfortabele werkplekken. Er waren rustige zones waar je je goed kon concentreren wanneer dat nodig was. Tijdens de lunch kwamen collega's vaak samen om ideeën uit te wisselen.



# 1. GETUIGENIS OVER BEDRIJFSCULTUUR

---

Regelmatig werden sportactiviteiten en informele teamuitstapjes georganiseerd. Het werk was uitdagend en afwisselend. Niet elke dag was gemakkelijk, maar ik heb er veel ervaring opgedaan. Achteraf ben ik dankbaar voor de lessen die ik heb geleerd. Die periode heeft mijn manier van werken blijvend beïnvloed. Hoewel ik nu ergens anders werk, neem ik die ervaringen nog elke dag met me mee.

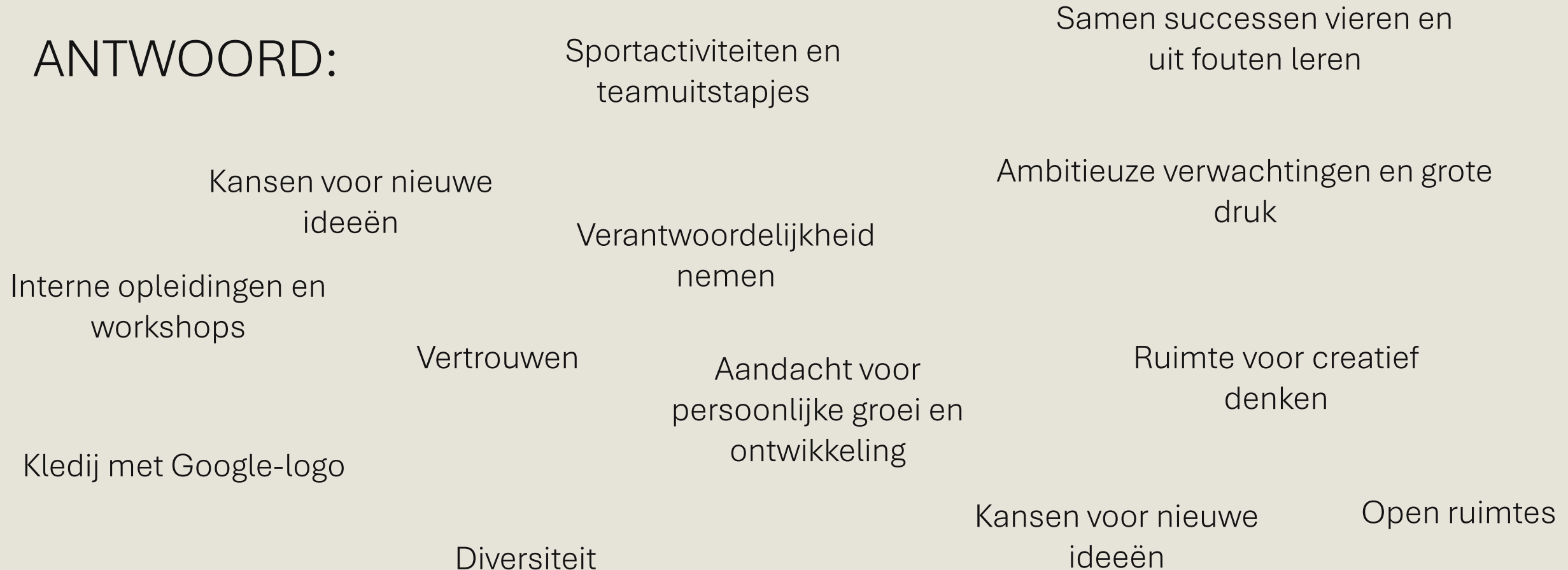
# 2. WAT IS BEDRIJFSCULTUUR?

---

VRAAG: Wat typeert het werken in een bedrijf als Google?  
(tip: noem kernwoorden die in de getuigenis voorkomen)

# 2. WAT IS BEDRIJFSCULTUUR?

## ANTWOORD:



.....

# 2. WAT IS BEDRIJFSCULTUUR?

Bedrijfscultuur = het geheel van waarden, normen, symbolen  
en gedragingen in een bedrijf



Diversiteit

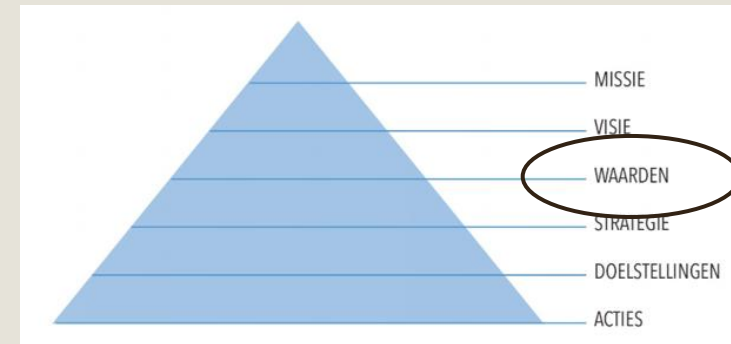
Samen successen vieren en  
uit fouten leren

Verantwoordelijkheid  
nemen

Kledij met Google-logo

# 2. WAT IS BEDRIJFSCULTUUR?

Waarden: zie strategisch model



Normen: **informele of formele** regels

Symbolen en gedragingen: **zichtbare** tekens

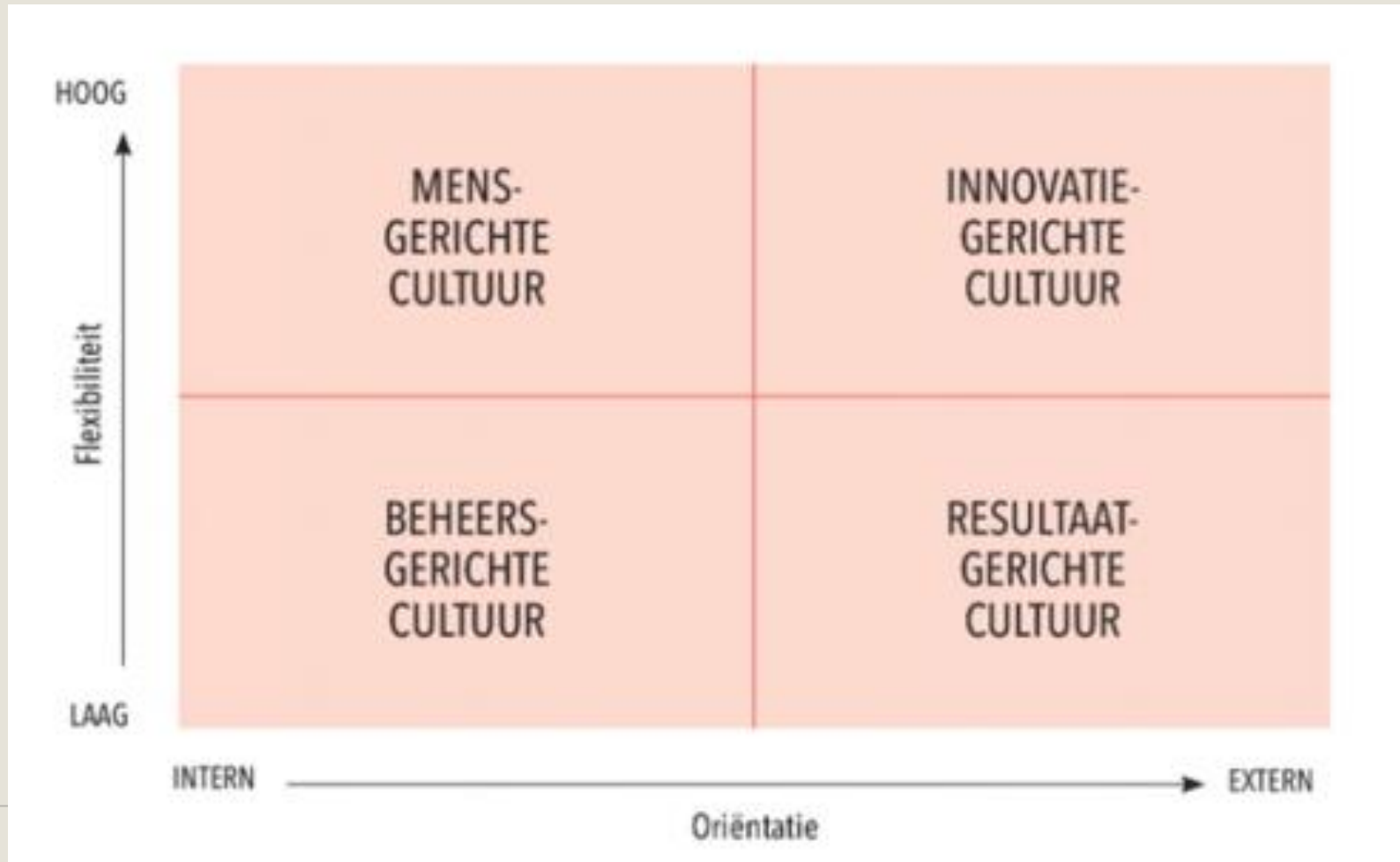
## 2. WAT IS BEDRIJFSCULTUUR?

---

Met andere woorden:

*“Bedrijfscultuur is het geheel van gedragingen en houdingen van alle medewerkers, die samen de algemene, dagelijkse sfeer van een bedrijf bepalen.*

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

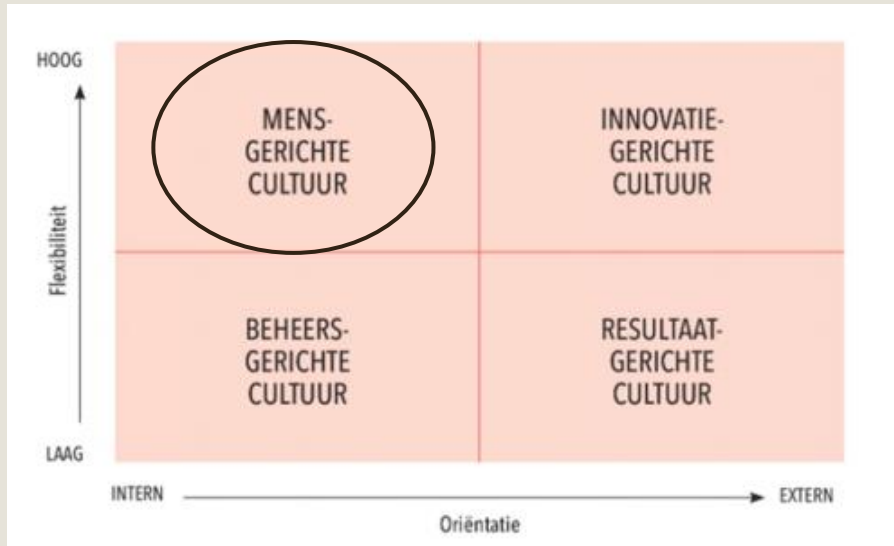


## MODEL VAN QUINN & ROHRBAUGH

2 dimensies:

- Flexibiliteit
- Oriëntatie: interne of externe realiteit (markt)

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

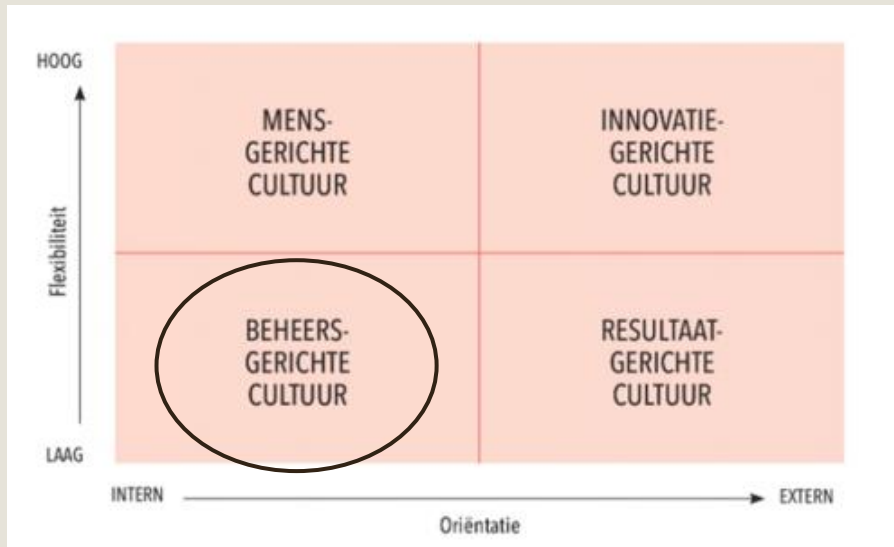


Bedrijven met hoge flexibiliteit en interne oriëntatie

Medewerkers staan centraal

Veel mogelijkheden tot ontwikkeling

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

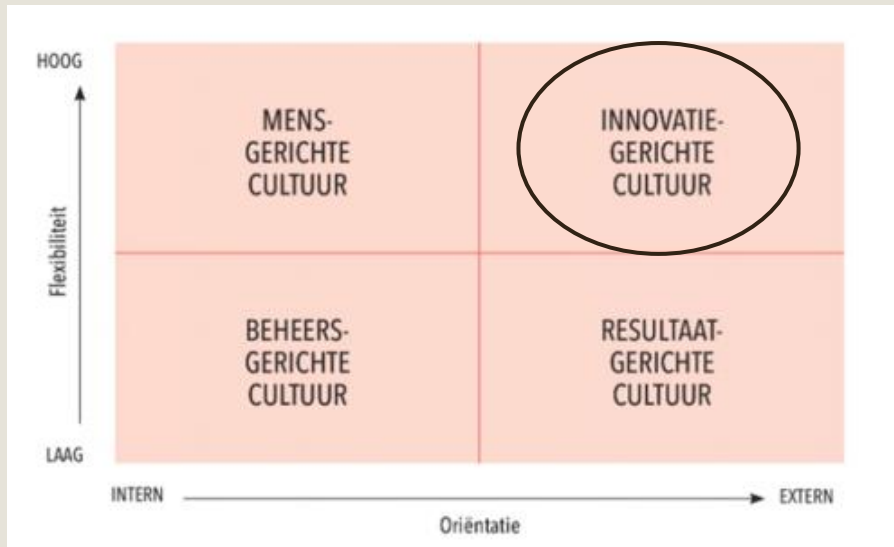


Bedrijven met lage flexibiliteit en interne oriëntatie

Regels en procedures zijn belangrijk

Grote nadruk op hiërarchie

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

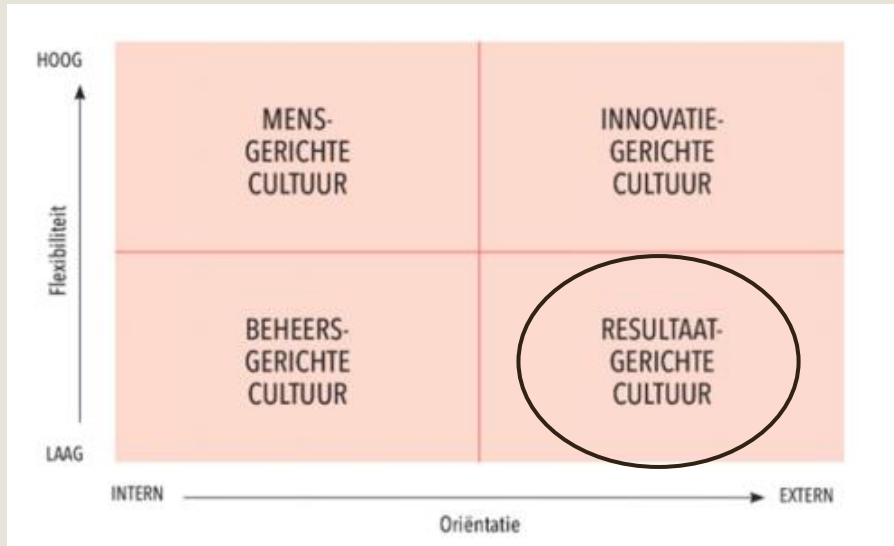


Bedrijven met hoge flexibiliteit en externe oriëntatie

Focus op ontwikkeling van nieuwe producten en diensten

Grote nadruk op creativiteit

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?



Bedrijven met lage flexibiliteit en externe oriëntatie

Doelstellingen primeren

Behalen van targets wordt beloond

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

---

VRAAG: Wat is de ‘beste’ bedrijfscultuur?

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

ANTWOORD:

- 1) Er is geen 'beste' bedrijfscultuur
- 2) Activiteit, sector, ... bepalen de bedrijfscultuur  
voorbeeld: verzekeringsmaatschappij vs marketingbureau
- 3) Een bedrijf kan een mix hebben van bedrijfsculturen  
(en subculturen)

# 3. WELKE SOORTEN BEDRIJFSCULTUUR ZIJN ER?

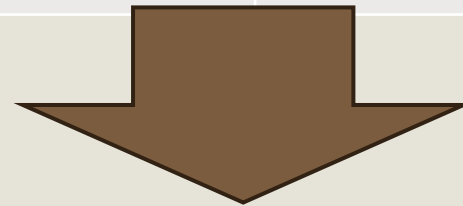
ANTWOORD:

4) Andere bedrijfscultuurmodellen (zie handboek):

- \* Handy en Harrison
- \* Deal en Kennedy
- \* Hofstede

# 4. WAT IS HET BELANG VAN BEDRIJFSCULTUUR?

| Belang                                            | Voorbeeld                                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Basis van 'corporate identity'<br>naar buiten toe | Aantrekken en behouden van medewerkers<br><i>match</i>      |
| 'Cement' van de organisatie<br>naar binnen toe    | Bindmiddel tussen werknemers,<br>werknemers als gemeenschap |



link naar motivatie en neerzetten van resultaten

# 4. WAT IS HET BELANG VAN BEDRIJFSCULTUUR?

## KANTTEKENINGEN:

- \* Bedrijfsculturen zijn ‘**dynamisch**’  
bv. overname door een ander bedrijf
- \* Er is **niet altijd een 1-op-1 relatie** tussen de waarden van een **bedrijf** (die het uitstraalt naar de buitenwereld) en de **bedrijfscultuur op de werkvloer** (onderzoek M.I.T.)

# 5. VOORBEELDEN VAN BEDRIJFSCULTUUR

Toyota heeft een bedrijfscultuur die sterk gebaseerd is op het Toyota Production System en het principe ‘kaizen’ = **continue verbetering**. Medewerkers worden gestimuleerd om voortdurend kleine verbeteringen voor te stellen. Daarnaast zijn **kwaliteit, respect voor medewerkers en samenwerking** belangrijk.



# 5. VOORBEELDEN VAN BEDRIJFSCULTUUR

De bedrijfscultuur van IKEA is sterk beïnvloed door de Zweedse oorsprong van het bedrijf. **Gelijkheid en teamwork** zijn belangrijk: de organisatie probeert hiërarchische afstand beperkt te houden en samenwerking te stimuleren. Daarnaast staan **eenvoud, praktisch denken en kostenbewustzijn** centraal.



# 5. VOORBEELDEN VAN BEDRIJFSCULTUUR

Deutsche Bank heeft de typische cultuur van een grote internationale financiële instelling. De nadruk ligt op **professionalisme, verantwoordelijkheid, integriteit en goede prestaties**. Omdat de bank actief is in een sterk gereguleerde sector, zijn **risicobeheersing, naleving van regels en verantwoord handelen** belangrijke onderdelen van de cultuur.



# 6. OEFENINGEN

---

OEFENING 1: Lees de volgende getuigenis en identificeer de (dominante) bedrijfsculturen die van toepassing zijn.  
Leg ook uit waarom.

# 6. OEFENINGEN

Ik ben Fatima en werk voor een bedrijf dat gespecialiseerd is in de productie en verkoop van artisanale snoep. De afgelopen jaren heeft ons bedrijf een bijzonder sterke groei doorgemaakt, vooral dankzij de export naar buitenlandse markten.



# 6. OEFENINGEN

---

Die snelle groei heeft een grote invloed op ons bedrijf. Er heerst een zeer dynamische en ondernemende sfeer. Van medewerkers wordt verwacht dat ze flexibel zijn en snel kunnen inspelen op veranderingen.

Tegelijkertijd ligt de lat hoog en staan we regelmatig onder druk om goede resultaten te behalen. Verkoopcijfers, nieuwe klanten en de ontwikkeling van buitenlandse markten worden nauwgezet opgevolgd.

# 6. OEFENINGEN

---

We zijn ons er sterk van bewust dat we in een competitieve markt actief zijn. Daarom worden onze concurrenten en hun producten voortdurend geanalyseerd. Ook nieuwe trends en veranderingen in het gedrag van consumenten worden nauwlettend gevolgd. We proberen hierdoor nieuwe opportuniteiten zo snel mogelijk te herkennen. We kunnen niet blijven vertrouwen op producten die vandaag succesvol zijn.

# 6. OEFENINGEN

---

Het bedrijf stimuleert ons om na te denken over nieuwe smaken, producten, verpakkingen en markten. Creativiteit en commercieel inzicht gaan daarbij hand in hand. De sterke resultaatgerichtheid kan soms voor stress en een hoge werkdruk zorgen. Anderzijds zorgt ze ervoor dat iedereen zeer betrokken is bij de verdere groei van het bedrijf.

# 6. OEFENINGEN

---

We hebben het gevoel dat we voortdurend in beweging zijn en dat stilstaan eigenlijk achteruitgaan betekent. Onze cultuur is daarom een combinatie van ondernemerschap, prestatiedruk, marktgerichtheid en innovatie. Het vermogen om onszelf voortdurend opnieuw uit te vinden, beschouwen we als essentieel om internationaal succesvol te blijven.

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

---

OEFENING 2: Lees de volgende getuigenis en identificeer de (dominante) bedrijfsculturen die van toepassing zijn.  
Leg ook uit waarom.

# 6. OEFENINGEN

Ik ben Anne en werk voor een auditkantoor dat gespecialiseerd is in het doorlichten van de boekhouding en financiële rapportering van kmo's. Binnen ons kantoor staan professionaliteit en vakbekwaamheid centraal. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij of zij een grondige kennis heeft van accounting, audit en financiële regelgeving.



# 6. OEFENINGEN

---

We investeren daarom veel tijd in opleidingen en het voortdurend actualiseren van onze vakkennis. Het is belangrijk dat iedereen als expert zijn verantwoordelijkheid kan opnemen tegenover onze klanten. Nauwkeurigheid is daarbij essentieel, want fouten kunnen belangrijke gevolgen hebben voor zowel de klant als ons kantoor.

# 6. OEFENINGEN

---

Ons auditkantoor kan immers aansprakelijk worden gesteld wanneer controles niet volgens de geldende normen en regels worden uitgevoerd. Daarom werken we met zeer duidelijke procedures, controlemechanismen en rapporteringssystemen. Voor elke opdracht bestaan er richtlijnen die nauwgezet moeten worden gevolgd en gedocumenteerd. Ook naar onze klanten toe hechten we veel belang aan een professionele uitstraling.

# 6. OEFENINGEN

---

Medewerkers verschijnen bij klanten traditioneel in pak en das en gedragen zich formeel en professioneel. Zelfs onze bedrijfswagens dragen bij aan die uniforme uitstraling: het zijn stijlvolle wagens die allemaal dezelfde muisgrijze kleur hebben. Op die manier willen we betrouwbaarheid, kwaliteit en professionaliteit uitstralen. Ook intern is de organisatie sterk gestructureerd. Er bestaat een duidelijke hiërarchie, waarbij medewerkers kunnen doorgroeien van junior auditor naar meer ervaren functies en uiteindelijk naar partner of vennoot.

# 6. OEFENINGEN

---

Iedere medewerker weet precies aan wie hij of zij moet rapporteren en wie verantwoordelijk is voor de controle van het geleverde werk. De rapportagelijnen zijn strak en belangrijke beslissingen worden op het juiste hiërarchische niveau genomen. Deze structuur zorgt voor duidelijkheid, maar betekent ook dat er minder ruimte is om zomaar van procedures af te wijken. Discipline, expertise, verantwoordelijkheid en kwaliteitscontrole vormen daardoor belangrijke onderdelen van onze dagelijkse manier van werken.

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element uit de tekst | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|----------------------|--------------------------------------------------|
|                      |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

---

OEFENING 3: Welke ‘bedrijfscultuur’ of ‘bedrijfsculturen’ zijn aanwezig in de Broederschool Humaniora?

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

---

OEFENING 4: Welke ‘bedrijfscultuur’ of ‘bedrijfsculturen’ zijn aanwezig in het bedrijf of de organisatie van jouw onderzoekscompetentie?

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |

# 6. OEFENINGEN

| Element | Wijst op welk soort bedrijfscultuur? (+ leg uit) |
|---------|--------------------------------------------------|
|         |                                                  |