

Analytische groepskenmerken en zelfselectie

Harry J.M. Hüttner

In de door dit tijdschrift gepubliceerde studie van Soeters en Schreuder (1986) worden de invloeden vastgesteld van de nationale cultuur en de organisatiecultuur op organisaties, zoals zij op pagina 101 vermelden. Wanneer men dit leest, verwacht men vervolgens te vernemen *waarop* de cultuur dan een invloed uitoefent. Waar het zoals in dit geval om accountantskantoren gaat, zou het logisch zijn dat het gedrag van het personeel de afhankelijke variabele is. Maar in de uitgevoerde analyse wordt er helemaal geen relatie gelegd tussen de cultuur van een accountantskantoor en het gedrag van de daarvan deel uitmakende personeelsleden.

Het onderzoek beperkt zich tot een beschrijvende analyse van de cultuurverschillen tussen drie Nederlandse accountantskantoren en drie dito Noord Amerikaanse vestigingen in Nederland. Door vergelijking wordt er wel op onderlinge verschillen gewezen en lijken de Noord Amerikaanse ondernemingen cultuureigenschappen te hebben die typerend geacht kunnen worden voor de Noord Amerikaanse samenleving; bij de Nederlandse ondernemingen komen die typische Noord Amerikaanse cultuureigenschappen in veel mindere mate voor (Soeters en Schreuder, 1986: 111-114).

Mogen Soeters en Schreuder uit deze geconstateerde onderlinge verschillen nu besluiten dat er sprake is van een invloed van de nationale cultuur op de cultuur van organisaties, zoals zij op pagina 114 doen? Ik ga deze vraag ontkennend beantwoorden en doe dit mede aan de hand van wat de auteurs zelf in hun laatste paragraaf naar voren brengen. Daar ondergraven ze mijns inziens hun eigen conclusie door empirisch aan te tonen dat socialisatieprocessen niet verantwoordelijk zijn voor de aanwezigheid van Noord Amerikaanse cultuurkenmerken in de accountantskantoren (Soeters en Schreuder, 1986: 116), maar (zelf)selectie wel een 'belangrijke rol lijkt te spelen bij de vraag welke cultuur in een organisatie domineert' (Soeters en Schreuder, 1986: 117). Bij de socialisatie maken de auteurs nog een voorbehoud, want zij vinden toch nog één significant socialisatie-effect (zie hun tabel 3 op p. 116). Maar om hier aandacht aan te besteden zoals de auteurs doen, vind ik overdreven omdat de berekende correlatie erg laag is en daarom te verwaarlozen.

Over blijft dan de (zelf)selectie waarvan de auteurs zeggen dat deze cruciaal is voor hun bevinding 'dat nationale culturen organisatieculturen als het ware kunnen "binnendringen", zonder dat er veel werknemers van de betreffende nationaliteit bij die organisatie in dienst zijn' (Soeters en Schreuder, 1986: 117). Deze conclusie lijkt mij op het eerste gezicht zeer aannemelijk, te meer daar de auteurs op het belang van de factor 'prestatie-ethos' wijzen, die met name in de Noordamerikaanse vestigingen hoog staat aangeschreven. Individuen die deze eigenschap in sterke mate bezitten, kiezen voor een dergelijke werkomgeving. Maar mag men hieruit concluderen dat een Noordamerikaanse cultuureigenschap bezit heeft genomen van een accountantskantoor? Alvorens deze vraag bevestigend te beantwoorden, dient men na te gaan of niet bij alle accountants deze specifieke individuele eigenschap wordt aangetroffen. In een psychologische typering van het accountantsberoep door het directoraat-generaal van de arbeidsvoorziening (1971: 24) komt deze individuele eigenschap inderdaad dominant naar voren, zoals uit het volgende citaat blijkt: 'Om de studie tot een goed einde te brengen is doorzettingsvermogen nodig en de bereidheid om gedurende soms lange perioden achtereenvolgende vrije tijd voor de studie op te offeren'. Accountants leren tijdens hun studie al om vrije tijd in te leveren; dit komt toevallig overeen met één belangrijk aspect van de Noordamerikaanse cultuur (vergelijk de advertentietekst die Soeters en Schreuder in hun artikel op pagina 116 citeren). Deze socialisatie vindt weliswaar niet plaats in de werkomgeving, maar de accountants hebben gedurende hun opleiding al een behoorlijke portie prestatiedrang meegekregen.

Dit gegeven alleen wijst er nog niet op dat de Noordamerikaanse cultuur bezit heeft genomen van een Noordamerikaanse accountantsvestiging in Nederland. Hooguit is het gerechtvaardigd als conclusie te formuleren dat een groep Nederlandse accountants, die werkzaam is bij een Noordamerikaanse organisatie, een eigenschap heeft die óók in de Noordamerikaanse cultuur wordt aangetroffen. Dat in vergelijkbare Nederlandse organisaties minder prestatiedrang wordt aangetroffen, is nog geen bewijs voor een differentiële werking van het betreffende nationale cultuurkenmerk. Ook dan is (zelf)selectie niet uitgesloten, want de individuele eigenschap 'prestatiedrang' zal ook onder accountants wel variëren.

Naast het (zelf)selectiemechanisme is er nog een ander argument dat een conclusie over een effect van de nationale cultuur op die van de organisatie ondermijnt, namelijk de manier waarop het cultuurbegrip is geïndiceerd. Soeters en Schreuder getroosten zich veel moeite, naar analogie van Hofstede's voorbeeld (1980) de validiteit van hun cultuurbegrip empirisch te toetsen. De waarnemingen die daarvoor nodig zijn, komen van de individuen die binnen de organisatie werken en betreffen, zoals wij op pagina's 107 en 108 in hun artikel beschrijven, meningen, opvattingen en zelfs percepties van individuen. Deze individuele gegevens worden vervolgens naar het niveau van de organisatie geaggregeerd,

waar zij tot indicatoren worden voor het begrip organisatiecultuur. Men meet derhalve waarden die belangrijk gevonden worden, bij individuen waarvan naderhand zal blijken dat zij via (zelf)selectie tot de organisatie zijn toegetreden! Voor het bepalen van de organisatiecultuur wordt er evenwel van uitgegaan dat de waarden, waaraan de personeelsleden refereren en waarvan zij in de vragenlijst aangeven ze hoog te waarderen, uit de organisatiecontext zelf afkomstig zijn.

Dit is niet zonder meer vanzelfsprekend en vooral bij analytische groepskenmerken (Lazarsfeld en Menzel, 1961) loopt men het gevaar een eigenschap te meten voor een omgeving die niet bedoeld wordt. Of met de analytische groepskenmerken nu de organisatiecultuur geldig is geoperationaliseerd, wordt niet door Soeters en Schreuder geverifieerd. De individuele meningen, opvattingen en percepties representeren wellicht eerder een eigenschap van het sociaal milieu waaruit het personeel van een accountantskantoor gerekruteerd wordt. Er is dan een geheel andere context in het spel. Het (zelf)selectiemechanisme dat ten slotte de belangrijkste verklarende factor genoemd wordt (Soeters en Schreuder, 1986: 117), wijst eerder in die richting dan dat er van een nationale of organisatiecultuur sprake zou zijn. (Zelf)selectie duidt namelijk in de onderhavige studie naar mijn mening allereerst op het bestaan van een categorie individuen met als gemeenschappelijk kenmerk het aangetrokken worden tot een bepaalde werkomgeving, waar een sterk appèl gedaan wordt op een voor hen als nastrevenswaardig aangeprezen waarde. Pas wanneer zich binnen die categorie enige vorm van organisatie ontwikkelt en de categorie bij voorbeeld uitgroeit tot een beroepsvereniging, kan er een cultuur ontstaan in de betekenis zoals Hofstede (1980: 25) die omschreven heeft. Maar of deze cultuur dan overeenkomsten laat zien met een nationale cultuur, zoals Soeters en Schreuder bedoelen te indiceren, zal toch eerst empirisch aangetoond dienen te worden.

Voorlopig ziet het er niet naar uit dat Soeters en Schreuder de bedoelde toets met het aangedragen materiaal kunnen uitvoeren. Hun al eerder geciteerde uitkomst dat de nationale cultuur de organisatiecultuur kan binnendringen, wordt naar mijn mening niet met hun analyse gestaafd. Het is eerder aannemelijk, zoals in het bovenstaande is uiteengezet, dat Soeters en Schreuder noch de nationale cultuur, noch de organisatiecultuur hebben gemeten. In plaats van daarvoor analytische groepskenmerken te gebruiken, hadden zij er wellicht beter aan gedaan globale groepskenmerken als indicatoren voor cultuur te nemen (vergeleijk Hüttner, 1985).

Literatuur

- Directoraat-generaal voor de arbeidsvoorziening, *Accountant*. Staatsuitgeverij, Den Haag 1971.
- Hofstede, G., *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage Publications, Londen 1980.

- Hüttner, H.J.M., *Multilevel onderzoek: de operationalisatie van omgevingskenmerken*. Dissertatie KU Nijmegen, 1985.
- Lazarsfeld, P.F., en H. Menzel, On the relation between individual and collective properties. In: A. Etzioni, *Complex organizations*. Holt, Pinehart and Winston Inc., New York 1961: 422-440.
- Soeters, J., en H. Schreuder, Nationale en organisatieculturen in accountantskantoren. *Sociologische Gids*, 33 (1986): 100-121.