

## Round Table: Cultural influences on the development of the various domains, frameworks and strategies

**Chair:** Jean-Marc Bernard, SUN Microsystems

Na een inleiding door Jean-Marc Bernard over zijn ervaringen in verschillende vestigingen van Sun werden verschillende aspecten van cultuur aan de orde gesteld.

Cultuur werd in de eerste plaats gedefinieerd als de set van (vaak onuitgesproken) regels en afspraken die voor een groot deel informeel zijn, en die de waarden en normen en de gedragsregels duiden van zowel de mensen als de organisatie.

Verschillende aspecten van cultuur werden aan de orde gesteld:

- Er is sprake van een cultuurdimensie op **geografische grondslag**: Chinezen gedragen zich anders dan Duitsers en Zweden gedragen zich anders dan Italianen, zaken zoals hiërarchie, afspraak=afspraak, ja=ja, vergaderingen beginnen altijd op tijd, worden afgewisseld met 'ja zeggen betekent niet automatisch ja doen', een half uur te laat op een vergadering verschijnen is de gewoonste zaak van de wereld en vereist geen excuses, et cetera.
- Er is sprake van een cultuurdimensie op **bedrijfsniveau**; bedrijven kunnen heel verschillend georganiseerd zijn en hun werkwijzen kunnen sterk verschillen. Corporate organisaties van multinationals kunnen daarentegen op allerlei geografische locaties volstrekt uniforme vestigingen hebben. Jean-Marc Bernard onderstreepte dit met de illustratie dat de Sun-kantoren overal ter wereld uniform zijn ingericht, tot en met het meubilair toe, en dat Sun-medewerkers waar ter wereld ze ook een Sun-kantoor binnenstappen altijd het gevoel hebben 'thuis' te zijn. Ook de toegangspasjes werken wereldwijd.

Van deze twee aspecten van cultuur werd de tweede meer bepalend geacht dan de eerste: ook bij de globalisering van de werkwijze lopen bedrijven voorop t.o.v. regio's. Bedrijfsculturen van multinationals passen zich sneller aan veranderende omstandigheden aan dan geografische culturen. Bedrijven adopteren aanzienlijk sneller nieuwe werkwijzen dan dat hele volksstammen dat doen.

Als gevolg van het grote belang van bedrijfsculturen werden de cultuurverschillen (of – overeenkomsten) tussen **klant en leverancier** van aanzienlijk belang geacht. Aanbieders die geen kennis hadden van de cultuur van hun klanten zullen weinig verkopen, omdat er al snel sprake is van een misfit. Het bepalen van de cultuur van de gesprekspartner werd dan ook van groot belang geacht in klant-leverancier-relaties. Op zich lijkt dat een open deur. De deelnemers aan deze sessie konden echter vlot een serie voorbeelden uit de praktijk opsommen waaruit de jammerlijke gevolgen van dergelijke misfits bleken. Voor de aanwezigen voldoende reden om zich voortaan meer bewust te zijn van het belang van deze factoren.

In het internationale gezelschap werden tenslotte karakteristieken van een serie bedrijfs- en geografische culturen besproken. Uit de grote verschillen die werden opgesomd bleek andermaal het belang van cultuur in service management. Aan de hand van deze cultuurkarakteristieken werd de vraag behandeld of het Noordwest-Europese instrumentarium (ITIL) wel in alle culturen een zinvolle toepassing kon vinden. Voor deze vraag bleek al snel hetzelfde te gelden als voor de toepassing van de frameworks op lokale schaal: best practices moeten altijd worden vertaald naar de lokale omstandigheden, d.w.z. met beleid moeten *die* elementen uit het best practice framework worden gekozen die toegevoegde waarde hebben in de doelomgeving.