

## 1 SITUATIE

Dat er zoiets als organisatiecultuur bestaat is allang niet nieuw meer. Sinds het verschijnen van boeken als *Excellente ondernemingen* van Peters en Waterman, wordt de invloed van de organisatiecultuur algemeen onderkend. De cultuur is eigenlijk geen begrip, maar een fenomeen of verschijnsel waar moeilijk vat op te krijgen is. Het is verleidelijk om cultuur te simplificeren en te zeggen dat een cultuur bestaat uit 'de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan', 'het bedrijfsklimaat'. Een cultuur bepaalt hoe mensen vorm en betekenis geven aan een organisatie. De normen en waarden van individuen en de daarop gebaseerde keuzen, maken samen datgene wat men de cultuur van de organisatie zou kunnen noemen. De cultuur in een organisatie is het netwerk van gedrag norms. Bij cultuur hebben we te maken met gedrag dat 'normaal' geworden is, het 'ingeslepen' gedrag en de 'ingebakken' gewoontes. Zicht krijgen op deze gewoontes is belangrijk, omdat wanneer iets niet strookt met de 'gewoontes' van de organisatie er negatieve mechanismen op gang komen. Door deze mechanismen van tevoren zichtbaar te maken, kan men hier bijvoorbeeld bij het doorvoeren van een verandering op anticiperen. Het vaststellen van het type organisatiecultuur kan inzicht geven in hoe de cultuur invloed heeft op het functioneren van de organisatie en welke vaardigheden nodig zijn om hier mee om te kunnen gaan.

## 2 TEST

Hieronder staan tien uitspraken die elk op vier verschillende manieren kunnen worden ingevuld. Het behandelt allerlei onderdelen van de bedrijfscultuur. Kies bij elke uitspraak het best passende en meest herkenbare antwoord A, B, C of D. Dit antwoord omcirkelt in de tabel bij de diagnose aan het einde van de test.

### 1 De structuur van ons bedrijf

- a is hiërarchisch, steil en kent vele organisatieniveaus
- b is niet hiërarchisch, overzichtelijk en iedereen is gelijk
- c hiërarchisch en als een familie opgebouwd met 'vader' aan het hoofd
- d is plat, niet hiërarchisch en is er bijna niet

### 2 Wanneer kritiek gegeven wordt, is deze gericht op

- a het bereikte resultaat, ongeacht wie het betreft of hoe het resultaat is bereikt
- b personen, werkwijzen of resultaten die de leidinggevende niet aan staan
- c de persoon, meestal op een verwijtende manier
- d de wijze waarop het werk is uitgevoerd, de persoon of resultaat doen er niet toe

**3 Wij zien de werknemers in ons bedrijf als**

- a mensen die alleen hun eigen belang nastreven en daarom gecontroleerd moeten worden
- b professionals die hun eigen verantwoordelijkheid nemen
- c mensen die je te vriend moet houden
- d personeel dat ingehuurd is om een helder omschreven functie uit te voeren

**4 De relaties tussen werknemers in ons bedrijf zijn**

- a specifiek en hebben elk een rol in een mechanisch systeem via interacties op basis van concrete eisen
- b diffuus en spontaan en komen voort uit een creatief proces waaraan men gezamenlijk deelneemt
- c gebaseerd op specifieke taken in een systeem dat gericht is op het bereiken van gemeenschappelijke doelen
- d diffuus binnen een organisch geheel waarvan men deel uitmaakt.

**5 In onze organisatie wordt gezag verkregen door**

- a een machtige vaderfiguur met wie men nauw contact heeft
- b mensen in een superieure rol, die zich afstandelijk opstellen maar wel machtig zijn
- c de leden van een projectgroep, in welke mate zij met hun kennis en bekwaamheid bijdragen aan het doel wat men wil bereiken
- d wordt verworven door individuen op grond van hun persoonlijke ontwikkeling en creatieve inbreng

**6 De cultuur in ons bedrijf is**

- a gebaseerd op macht
- b gericht op het bereiken van resultaten
- c gericht op zelfontplooiing
- d gericht op rollen

**7 Leren is in ons bedrijf gericht op**

- a vereiste vaardigheden verwerven voor je rol, of om hogerop te komen
- b je als mens te ontplooiën, intuïtie speelt hierbij een grotere rol dan rationele kennis
- c met mensen omgaan, er wordt voornamelijk gewerkt met feedback
- d creatief werken, omdat het doel steeds opnieuw geformuleerd kan worden, maar niet hoe je verder moet gaan wanneer er andere eisen worden gesteld

**8 Conflicten in ons bedrijf**

- a worden opgelost door een open en diepgaande discussie
- b worden als niet-rationeel opgevat. Ze worden uit de weg gegaan door te wijzen naar regels en procedures
- c worden opgelost afhankelijk van de kwaliteiten van de baas. Niemand levert openlijk kritiek
- d moeten wijken voor het product, men streeft naar een zo groot mogelijke overeenstemming

### 9 Veranderingen in ons bedrijf

- a gaan snel, het doel is constant in beweging en wordt telkens bijgesteld en mensen kunnen het nauwelijks bijbenen
- b verlopen soepel; iedereen is op elkaar ingespeeld
- c zijn politieke kwesties. Het beleid wordt gemaakt en gewijzigd door een aantal sleutelfiguren
- d zijn alleen mogelijk door de regels te veranderen. Veranderingen leiden tot negatieve implicaties en kosten alleen veel tijd en energie. Eigenlijk hebben we een hekel aan veranderen

### 10 Wij motiveren en belonen

- a op basis van enthousiasme; deelnemen aan innovatieve en creatieve arbeid
- b door taakomschrijving; promotie door een betere positie en een grotere rol
- c doelgericht; meer geld en krediet naar mate men beter presteert
- d persoonsgericht; voldoening wordt ontleend aan het gevoel dat anderen je respecteren

## 3 DIAGNOSE

	1	2	3	4
<b>Vraag 1</b>	D	C	A	B
<b>Vraag 2</b>	C	A	D	B
<b>Vraag 3</b>	C	B	D	A
<b>Vraag 4</b>	B	C	A	D
<b>Vraag 5</b>	D	C	B	A
<b>Vraag 6</b>	C	B	D	A
<b>Vraag 7</b>	D	C	A	B
<b>Vraag 8</b>	A	D	B	C
<b>Vraag 9</b>	B	A	D	C
<b>Vraag 10</b>	A	C	B	D

Tel het aantal omcirkelde antwoorden per kolom op en vul deze hieronder in.

Totaal kolom 1 : .....

Totaal kolom 2 : .....

Totaal kolom 3 : .....

Totaal kolom 4 : .....

De som van de kolommen is altijd 10. Reken dit na!

Ten slotte wordt uw einduitslag bepaald door de kolom waarin u het hoogste totaal hebt. *Bijvoorbeeld:*

U scoorde vijfmaal in kolom 1, tweemaal in kolom 2, eenmaal in kolom 3 en tweemaal in kolom 4 (in totaal 10). Uw hoogste score voor deze test valt in kolom 1.

#### 4 ADVIES

Culturen zijn moeilijk in soorten of categorieën op te delen, maar met behulp van onderstaande modellen, valt er wel enige lijn in te brengen.

Hoe meer uw hoogste score verschilt van de anderen kolommen, des te beter sluit de typering aan. Wanneer de scores meer gelijkmatig verdeeld zijn, betekent dit dat de cultuur in uw bedrijf minder uitgesproken is.

##### *U scoorde het meest in kolom 1?*

Uw bedrijf wordt voornamelijk gekenmerkt door een Persooncultuur. Het individu staat voorop en het bedrijf is er voor de mensen. Realisatie van de eigen talenten en ideeën is een waardevol goed. De organisatie is er voornamelijk om haar werknemers zich te laten ontplooien. Vervelend werk en beperkingen worden gemeden. Er zijn weinig leidinggevende taken en de besluitvorming geschiedt op basis van consensus. Werknemers beïnvloeden elkaar en er is sprake van een hoge mate van idealisme en optimisme. Zo'n bedrijf is kwetsbaar als het product of de dienst niet meer in het tijdbeeld past en geen reëel perspectief meer heeft. Daar tegenover staan zeer tevreden werknemers die al hun creativiteit kunnen ontplooien. In een persoonsgeoriënteerde cultuur heeft men echter wel de neiging tot egocentrisme, bemoeizucht en zweverigheid. De uitdaging ligt in het evenwicht vinden tussen grenzen stellen en verantwoordelijkheden geven. Daarnaast is het van belang reëel en alert te blijven en confrontaties direct aan te gaan.

##### *U scoorde het meest in kolom 2?*

Uw bedrijf wordt voornamelijk gekenmerkt door een Taakcultuur. Structuur en werkzaamheden worden enkel gezien vanuit de vraag in hoeverre ze bijdragen aan het bereiken van het doel. Niets mag het doel in de weg staan; indien nodig worden regels veranderd, individuen bijgeschoold of vervangen en persoonlijke behoeften onderdrukt. Gezag is voornamelijk gebaseerd op kennis en bekwaamheid. De werknemers zijn zeer pragmatisch ingesteld en gaan vol toewijding en zelfopoffering aan de slag. Men zal wel moeten uitkijken voor fanatisme en burn-out. Groei van de organisatie is gecommiteerd aan succes en men heeft de moed om risico's te nemen. Hierdoor kan men wel het gevaar lopen dat men geobsedeerd en agressief wordt of roekeloos in het nemen van risico's. De uitdaging ligt dan ook in het doseren van reflectie en in de zorgvuldigheid en weloverwogenheid voordat risico's worden genomen. Daarnaast is het goed om in het werk te relativeren en te ontspannen.

##### *U scoorde het meest in kolom 3?*

Uw bedrijf wordt voornamelijk gekenmerkt door een Rolcultuur. De kracht van deze cultuur ligt in de functies of specialismen die aan de top worden gecoördineerd. Er zijn veel regels en procedures. Daarbij zijn de posities en functies duidelijk omschreven. Men streeft naar een zo groot mogelijke ordelijkheid en de rationaliteit heerst. Het gedrag in het bedrijf is voorspelbaar en er is een neiging correct gedrag meer te waarderen dan effectief gedrag. De kwaliteiten van deze cultuur liggen vooral in de ordelijkheid, stabiliteit en efficiency. Hier tegenover staat de rigiditeit, de traagheid en een statisch/afstandelijk overkomen. De uitdaging is vooral gelegen in flexibiliteit, creativiteit, aanpassing en betrokkenheid.

*U scoorde het meest in kolom 4?*

Uw bedrijf wordt voornamelijk gekenmerkt door een Machtscultuur. Beïnvloeding loopt vanuit de figuur in het middelpunt en is afhankelijk van deze centrale machtsbron. Er zijn weinig regels en procedures en beheersing vindt plaats door sleutelfiguren die macht krijgen gedelegeerd. Deze organisatie zal waarschijnlijk verschillende klassen van klanten onderscheiden en hen dienovereenkomstig behandelen. Het doel is de omgeving te domineren en alle concurrentie proberen weg te vagen. In het bedrijf is men loyaal aan de leider en is er sprake van gehoorzaamheid. Het gevaar hiervan kan zijn dat men zich onderdanig en slaafs gaat gedragen. De uitdaging is gelegen om meer open te staan voor de ander en elkaar constructieve kritiek te geven. Daarbij is het van belang dat werknemers worden gestimuleerd in hun zelfstandigheid, ontvankelijkheid en initiatief.

## **5 VERWIJZINGEN**

### *Boeken*

*Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Daniel D. Ofman, Servire Uitgevers bv, 1996

Dit boek geeft inzichten en handvatten die kunnen bijdragen aan de creativiteit van individuen en verschillende organisaties. In dit boek wordt een methode gepresenteerd van kernkwadranten, aan de hand waarvan het groeipotentieel van individuen -en daarmee de organisatie- in kaart kan worden gebracht en kan worden aangesproken. Aan de hand van voorbeelden wordt duidelijk hoe bewustzijn, bezieling en kwaliteit in individuen en organisaties ontwikkeld kunnen worden. Het geeft een goede handreiking om een positieve, op groei gerichte cultuur te bewerkstelligen.

*Alles woelt hier om verandering, werken met organisatieculturen*, F. van den Berg e.a., AO Adviseurs voor Organisatiewerk, 1999

Dit boek laat verschillende perspectieven zien, hoe te werken met verschillende organisaties en de bijbehorende culturen.

*Culture and Organisations*, G. Hofstede, Londen, McGraw-Hill, 1991

Hofstede is voornamelijk bekend op het gebied van cultuurdiagnoses op internationaal vlak. Na een grootschalig onderzoek is Hofstede gekomen tot een vijftal dimensies van cultuur. In dit boek beschrijft hij deze sleutelementen, ofwel dimensies van cultuur die van belang zijn in een bedrijf. Daarbij is hij ervan overtuigd dat cultuur niet wordt bepaald door de optelling van eigenschappen van individuen, maar dat cultuur wordt gecreëerd door de eigenschappen van groepen.

*Management van verandering -interactie van omgeving, structuur en cultuur*, P.A.E. van de Bunt, Deventer, 1995

In tijden van verandering wordt het van het management verwacht, deze goed te begeleiden. Dit boek geeft aan hoe het management veranderingen kan beïnvloeden en hoe om te gaan met de factoren omgeving, structuur en cultuur.

*Organisatieontwikkeling en Conflicthantering*, W.F.G. Mastenbroek, Samsom, 1996

Mastenbroek heeft weer een andere invalshoek om cultuur te benaderen. Hij onderkent de structuur van organisaties vanuit drie lagen: topmanagement, middenkader en overige medewerkers. Hij beschrijft hoe in iedere laag de organisatiecultuur op een specifieke manier is vertegenwoordigd.

#### *Websites*

[www.managementboek.com/recensie.hbp?CODE=0955092494261875&RecensentID=89](http://www.managementboek.com/recensie.hbp?CODE=0955092494261875&RecensentID=89)

Verzameling van recensies over boeken met betrekking tot bedrijfscultuur

[www.om.hbp.net/asp/artikelen/6.asp?aid=6](http://www.om.hbp.net/asp/artikelen/6.asp?aid=6)

Verschillende artikelen over bedrijfscultuur met een aantal boeiende praktijkvoorbeelden.

[www.dealerinfo.nl/2000/001management.htm](http://www.dealerinfo.nl/2000/001management.htm)

Managementperikelen: de factor bedrijfscultuur