

# Organisatiecultuur en vragenlijst cultuurdiagnose

## Organisatiecultuur

Er zijn verschillende manieren om de organisatiecultuur te typeren. Hier bieden we je een veel gebruikte en praktische toepasbare typologie aan, namelijk de typologie van Harrison.

Harrison onderscheidt vier cultuurtypen:

- 1 machtscultuur
- 2 rolcultuur
- 3 taakcultuur
- 4 individucultuur

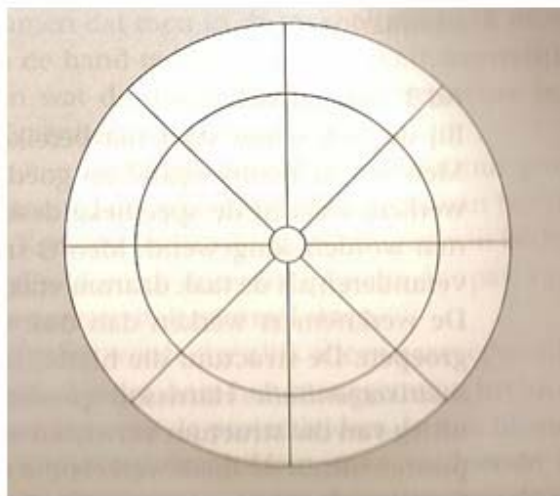
## Machtscultuur

Bij de *machtscultuur* zit de centrale machtsfiguur als een spin in het web. Harrison gebruikt dat beeld ook om de structuur van de organisatie kernachtig weer te geven (zie figuur 1). Een voorbeeld van dit type leider is de oprichter/eigenaar van een onderneming.

Figuur 1 De machtscultuur: de spin in het web

Het succes van deze organisatie, die verder gekenmerkt wordt door weinig regels en procedures, hangt vaak in belangrijke mate af van de kwaliteit van de centrale figuur. Belangrijk is ook de keuze van de mensen met wie het machtscentrum zich omgeeft.

De medewerkers zullen in dit type organisatie voldoening vinden wanneer zij machtsbewust, politiek bewust en risicobereid zijn. Alleen het – financiële – resultaat telt. Het is niet belangrijk hoe dat wordt behaald. Daardoor komen medewerkers, die niet kunnen voldoen aan de eerdergenoemde kenmerken, in de verdrinking.



De centrale machtsfiguur weet zijn mensen te bespelen, te manipuleren. Hij weet welke sleutelfiguren hij aan zich moet binden. Daarmee wordt tegelijkertijd aangegeven dat de omvang van een organisatie, die door deze cultuur wordt gekenmerkt, grenzen heeft. De enige mogelijkheid om te groeien, is in andere organisatieonderdelen nieuwe spinnenwebben uit te zetten. We zien dit cultuurtype nog regelmatig in grotere concerns op divisieniveau. De divisiedirecteuren krijgen dan van de concerndirectie een behoorlijke autonomie. Ze worden beoordeeld op de financiële bijdragen die hun divisies leveren aan het concernresultaat. Hoe dat resultaat behaald wordt, is hun eigen zaak. Het zal duidelijk zijn dat dit op gespannen voet kan staan met het door de medewerkers gewenste sociale beleid. Samenvattend is een organisatie die wordt getypeerd als een machtscultuur, resultaatgericht. Ze reageert snel op bedreigingen, heeft meer vertrouwen in individuele personen dan in groepen, maar is vaak ook asociaal.

## De rolcultuur

Harrison spreekt van *rolcultuur* en gebruikt het beeld van de Griekse tempel om de structuur daarvan aan te duiden (zie figuur 2).



Figuur 2 De rolcultuur

De rolcultuur ziet men bij een organisatie die (be)rust op een aantal functioneel gespecialiseerde afdelingen (de zuilen van de tempel), waarbij de medewerkers precies weten wat hun te doen staat. Ze hebben zich namelijk te houden aan de gegeven voorschriften. *Degelijkheid en stabiliteit* zijn de relevante trefwoorden. De rollen liggen vast. De coördinatie geschiedt verder door een kleine kring van topmanagers (het dak van de tempel).

Regels en procedures zijn de sturingsinstrumenten van het management die worden aanvaard op grond van de positie die het management is toebedeeld.

Mensen die gruwen van middelmatigheid, die zelf invloed willen op wat ze doen, die ambitieus en/of resultaatgericht zijn, zullen het in deze cultuur niet lang volhouden. Men kan in de rolcultuur slechts geleidelijk een hogere plaats verwerven in de zuil waarin men functioneert. Hier geldt het principe dat men promotie maakt door getoond vakmanschap en plichtsbesef.

In rolgerichte organisaties werken mensen die niet houden van risico's en die bereid zijn zich te houden aan de functievereisten. De rolcultuur is effectief als de omgeving stabiel is, de organisatie een monopoliepositie heeft of het product een lange levensduur heeft. Voorbeelden daarvan zijn ambtelijke apparaten, energiebedrijven en olieraffinaderijen. Zodra de omgeving turbulenter wordt, komt dit type organisatie in de problemen.

### De taakcultuur

Bij de *taakcultuur* staat het bereiken van de taakstelling centraal. Men wil in teamverband zo goed mogelijk aan deze taakstelling werken, waarbij de specifieke deskundigheden van de leden kunnen worden aangewend. Men is snel bereid afspraken en regels te veranderen als de taak daarom vraagt.

De werknemers werken dan ook vaak samen in wisselende taakgroepen. De structuur die hierbij hoort, is die van de *project- en/of matrixorganisatie*. Harrison spreekt van *netwerken*. Op de snijpunten zitten de medewerkers die enerzijds verbonden zijn met de functionele afdeling waaruit ze afkomstig zijn en anderzijds met de projectgroep waarvan ze deel uitmaken (zie figuur 3).



Figuur 3 De taakcultuur

Het resultaat van het groepswerk staat voorop, de persoonlijke doelstellingen van de teamleden zijn daaraan ondergeschikt.

De werknemers in een dergelijk type organisatie zijn groeps- en taakgericht, zelfstandig, weinig bureaucratisch en vakbekwaam. Men beoordeelt elkaars bijdragen op basis van bruikbaarheid en niet op grond van status, leeftijd, positie of rang.

De taakcultuur is flexibel. Afhankelijk van de omstandigheden kan men taakgroepen opheffen of snel nieuwe in het leven roepen. Bijvoorbeeld indien de markt vraagt om een snelle reactie op het gedrag van de concurrentie. De taakcultuur verdraagt zich niet met een verregaande specialisatie van bekwaamheden. Daarvoor ontbreekt de tijd. Er moeten snel problemen worden opgelost. Daarmee hangt ook samen dat men in de taakcultuur vaak moeite heeft om de kosten in de hand te houden. Men heeft nauwelijks de tijd om uit te zoeken wat de meest doelmatige werkwijze is. Effectiviteit gaat voor efficiëntie.

Voorbeelden van bedrijven waarin de taakcultuur groeit en bloeit zijn adviesbureaus, ontwikkelingsafdelingen van bedrijven en softwarehuizen. Kortom, bedrijven of afdelingen van bedrijven waarbij de reactiesnelheid en de interdisciplinaire aanpak van problemen gekoppeld aan creativiteit centraal staan.

Machtsuitoefening wordt eigenlijk alleen geaccepteerd op basis van deskundigheid. Verder kan het management invloed uitoefenen door het aanstellen van de projectleiders. In een bloeiende taakcultuur zal men moeten beschikken over voldoende middelen op straffe van een concurrentie- of machtsstrijd over de middelen tussen de projectleiders. De projectteams moeten dan veel tijd en energie steken in het verkrijgen van de middelen, hetgeen ten koste gaat van hun eigenlijke taak. In die gevallen kan het voorkomen dat men zich meer gaat bezighouden met de wijze waarop men de middelen verdeelt dan met de taken waarvoor de projectgroepen in het leven zijn geroepen. Procedures en politieke machts spelletjes krijgen dan de overhand.

## **De individucultuur**

Het vierde door Harrison onderscheiden cultuurtype stelt het *individu centraal*. In die opvatting is de organisatie er slechts om de wensen, hobby's en dergelijke van de individuele leden te honoreren. Men doet wat men leuk vindt en waar men goed in is. Niets moet. Men vormt groepen op basis van persoonlijke voorkeuren en behoeften. Men beïnvloedt elkaar op basis van deskundigheden en/of persoonlijkheid.

Het woord structuur, in de betekenis van onderlinge rangschikking van functies en functionarissen, is hier eigenlijk misplaatst. Die structuur is nauwelijks aanwezig. De individucultuur is in figuur 4 weergegeven als een verzameling individuen, die onderling nauwelijks samenhang vertonen.



Figuur 4 De individucultuur

De werknemers zijn typische individualisten die hun creativiteit willen botvieren, vrij willen zijn en weinig binding hebben met de organisatie als geheel. Wel met andere individuen, maar dan op grond van persoonlijke voorkeuren.

Er zijn niet veel organisaties die een individucultuur hebben.

Voorbeelden zijn er niettemin te vinden bij kleine organisaties, zoals een advocatencollectief, maatschappen van specialisten en sektes. In andere typen organisaties zijn vaak wel mensen aan te wijzen die deze cultuur als voorkeur hebben. Dat zijn vaak medewerkers die beschikken over een sterke arbeidsmarktpositie. Het zijn hoogopgeleide mensen die beschikken over hoogwaardige kennis die zij overal kwijt kunnen. Zij laten zich niet zo gemakkelijk aan een organisatie binden en zijn vanuit het management moeilijk te beheersen.

Het management doet er veelal het beste aan te beseffen dat het afhankelijk is van die medewerkers. Het moet voor hen de voorwaarden scheppen waaronder de medewerkers hun kennis en kunde aan de organisatie ter beschikking blijven stellen.

### **Organisatiecultuurdiagnose**

Op basis van de cultuurtypologie van Harrison is door drs. F. Trompenaars (KSLA Shell ) een vragenlijst ontwikkeld waarmee snel een eerste diagnose van de huidige en de gewenste cultuur van de eigen organisatie kan worden gemaakt.

De cultuurdiagnose geschiedt door middel van zelfreflectie: het op een integere wijze beantwoorden van vragen naar de situatie van feitelijk voorkomen c.q. gewenst voorkomen in de eigen organisatie.

**Doel** is het maken van een eerste diagnose van de eigen organisatiecultuur naar de feitelijke en gewenste situatie; het signaleren van discrepanties, evenals het verkennen van mogelijkheden tot verandering.

**Werkwijze** is het scoren van een aantal uitspraken naar de feitelijke en de gewenste situatie binnen de eigen organisatie.

De organisatieaspecten waarmee de organisatiecultuur wordt getypeerd, betreffen de manier van omgaan met:

- besluiten nemen
- kritiek
- doelstellingen
- initiatief
- conflicten

### Diagnose door zelfreflectie

Op de navolgende bladzijden vindt u een aantal uitspraken over de wijze waarop mensen in hun werksituatie functioneren. Er staan steeds vier uitspraken bij elkaar. In de eerste kolom die u op de volgende antwoordenlijst aantreft kunt u aangeven welke van de vier uitspraken het best past bij uw **huidige** werksituatie. In de tweede kolom geeft u aan welke van de vier beschrijvingen naar uw persoonlijke mening het meest de **ideale** situatie benadert.

### Antwoordenlijst

Item	Huidige werksituatie	Ideale werksituatie
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		

#### Item A

- 1 Teamleden nemen onafhankelijk beslissingen zonder rekening te houden met beslissingen van anderen.
- 2 Arbitrage (derde partij) wordt gebruikt om te komen tot een beslissing die gerespecteerd wordt door het team en vooral daarbuiten.
- 3 Men neemt gezamenlijke beslissingen of beraadslaagt daarover.
- 4 Er is grote vrijheid voor individuele besluitvorming.

### **Item B**

- 1 Kritiek is gericht op de taak en niet op personen.
- 2 Kritiek wordt alleen gegeven wanneer erom wordt gevraagd.
- 3 Er worden hoofdzakelijk verwijten gemaakt; er is afbrekende kritiek.
- 4 Men geeft niet graag kritiek omdat men bang is een ander pijn te doen.

### **Item C**

- 1 De doelstellingen van het bedrijf worden gevoeld als niet-realistisch en kunstmatig. Er wordt alleen naar verwezen als ze ten eigen voordele gebruikt kunnen worden.
- 2 Over bedrijfsdoelstellingen wordt gesproken, ze worden opgeschreven en gelezen. Vervolgens worden ze opgeborgen.
- 3 Teamdoelstellingen worden ontleend aan en zijn in overeenstemming met bedrijfsdoelstellingen.
- 4 Team- en bedrijfsdoelstellingen vormen geen belemmering voor het realiseren van persoonlijke doelstellingen.

### **Item D**

- 1 Men toont initiatief zodra zich een probleem voordoet.
- 2 Initiatieven worden ontwikkeld zonder dat er door iemand anders om wordt gevraagd.
- 3 Men neemt alleen initiatief als er duidelijk gelegenheid is er zelf beter van te worden.
- 4 Men neemt veelal initiatief op verzoek van anderen, gewoonlijk van mensen op een hoger gezagsniveau.

### **Item E**

- 1 In relaties tussen teamleden spelen openlijke of verborgen conflicten een belangrijke rol.
- 2 Goede relaties zijn vrij van conflict.
- 3 Conflicten worden erkend en geaccepteerd. Ze worden niet als "pijnlijk" ervaren.
- 4 Men kan ermee instemmen dat conflicten die niet tot een totale breuk leiden, niet per se opgelost hoeven te worden.

### **Item F**

- 1 Voordat beslissingen definitief worden genomen, wordt eerst de stemming gepeild, zowel in als buiten het team. Beslissingen zijn meestal compromissen.
- 2 Als bij nadere beschouwing een beslissing gewijzigd moet worden, geeft dit geen persoonlijke problemen.
- 3 Beslissingen worden gebaseerd op een geheel van criteria die van toepassing zijn ten aanzien van taken zowel als van mensen.
- 4 Er zit geen lijn in de beslissingen die worden genomen.

### **Item G**

- 1 Het doel van kritiek geven is om mensen bewust te laten worden van wat ze aan het doen zijn.
- 2 Kritiek wordt gegeven met bijbedoelingen. Het uit zich vaak als gekanker.
- 3 Suggesties voor verbetering worden vaak op indirecte manier gegeven.
- 4 Kritiek is systematisch en bedoeld om ervan te leren.

**Item H**

- 1 Teamdoelstellingen worden opgesteld omdat dat nu eenmaal moet. Men neemt aan dat ze nuttig zijn.
- 2 Teamdoelstellingen zijn duidelijk voor de teamleden. Ze geven aan het team een gevoel waar ze naartoe gaan en waarom.
- 3 Men is meer op zoek naar doelstellingen die vernieuwing en verdere persoonlijke ontplooiing teweegbrengen, dan dat men bestaande doelstellingen accepteert.
- 4 Doelstellingen worden gezien als een belemmering voor de uitvoering van het werk, vooral wanneer we steeds aan ze worden herinnerd.

**Item I**

- 1 Men neemt initiatief om het hoofd te kunnen bieden aan problemen die zich, naar men verwacht, zullen voordoen in de nabije maar ook in de verre toekomst.
- 2 Alleen de directe gevolgen van het nemen van initiatief worden voorzien. Men staat weinig stil bij neveneffecten of gevolgen op lange termijn.
- 3 Initiatief wordt alleen genomen om uit de hand gelopen situaties naar het normale terug te brengen, om afwijkingen te corrigeren.
- 4 Bij het nemen van initiatief probeert men niet alleen corrigerend op te treden, maar vooral ook vernieuwingen te bewerkstelligen.

**Item J**

- 1 Waar het bij het benaderen van een conflict werkelijk omgaat, is om mensen niet in verlegenheid te brengen en onbehagen te voorkomen.
- 2 De hoofdzaak van een conflict is het oplossen van het probleem dat erachter ligt.
- 3 Belangrijk is wat we kunnen leren van het conflict en welke positieve veranderingen uit het conflict naar voren kunnen komen.
- 4 Waar het bij een conflict om gaat, is om niet te verliezen.



## ANALYSEMATRIX VRAGENLIJST

Oriëntatie Item	Macht	Rol	Taak	Individu
A	1	3	2	4
B	3	2	1	4
C	1	2	3	4
D	4	3	1	2
E	1	2	4	3
F	4	2	3	1
G	2	3	4	1
H	1	4	2	3
I	3	2	1	4
J	4	3	2	1

Verwerking kan individueel of collectief geschieden op basis van berekening van de score in totalen of percentages op de vier oriëntaties, zowel voor de huidige als voor de gewenste situatie. Op basis daarvan ontstaat inzicht in de mate van discrepantie tussen de feitelijke en de gewenste situatie. Dit inzicht bij de respondenten is van wezenlijke betekenis bij dit zelfreflectie-instrument. Uiteindelijk dient zelfreflectie bij betrokkenen tot actie om ongewenste discrepanties te bestrijden. Analyse van de verschillen per item kan daarbij dienstig zijn. Overigens bevatten de tien items zoals eerder opgemerkt in de kern een **vijftal** verschillende onderwerpen, namelijk **besluitvorming, kritiek, doelstellingen, initiatief en conflicten**.