## Theorie : Cultuur

**De organisatiecultuur.**

Doorgaans wordt het begrip "organisatiecultuur" gebruikt als de optelsom van alle informele, gezichtsbepalende elementen binnen de organisatie. Onder "cultuur" wordt verstaan het stelsel van normen, waarden en opvattingen, dat bepalend is voor de identiteit van een groep, in ons geval de organisatie.

Organisatiecultuur is een soort collectieve programmering van de medewerkers, een soort van "wij-gevoel".

Een **norm** is een opvatting over hoe iets hoort, de waarde is meer een maatstaf.

Een **waarde** is bijvoorbeeld "eerlijkheid". De norm hierbij kan zijn : "Je mag niet stelen."

De normen en waarden zijn dus op zich onzichtbaar. De uiting ervan is het zichtbare deel.

Uitingen van het cultuurelement zijn buiten de normen (regels) en de waarden (wens van wat goed is):

* rituelen, ingeslepen handelwijzen zonder duidelijk objectief doel;
* symbolen, kenmerken die aan leden worden toegekend, zoals onderscheidingstekens, kamerinrichting of statuselementen;
* helden, personen die een verwijsfunctie of een gespreksfunctie bezitten.

**In schema**:

Afbeelding 12 : Cultuur uitingen

A = Symbolen

B = Helden/foto’s/geschiedenis

C = Rituelen

D = Waarden en normen

Culturen kunnen globaal in typen worden verdeeld. Ook hierover zijn weer veel boeken geschreven, maar één veelgebruikte typering volgt onderstaand[[1]](#footnote-1):

\* **machtscultuur**; een centrale drijfveer binnen de organisatie wordt gevormd door het gevecht om de macht. Komt veel voor bij de kleine (entrepreneurs) organisatie.

\* **rolcultuur**; de regels en richtlijnen vormt de centrale drijfveer en lijken vaak belangrijker dan de resultaten.

\* **taakcultuur**; "de klus moet worden geklaard" en daaraan is alles ondergeschikt.

\* **persoonscultuur**; personen en het personeel zijn het belangrijkst, waardoor hun belangen en positie het handelen kunnen bepalen. ( professionele organisatie )

In de moderne managementliteratuur is de organisatiecultuur een steeds belangrijkere plaats gaan innemen.

Je kunt je voorstellen dat het voor werkzame personen binnen een organisatie, maar zeker voor het management, van belang is zicht te hebben op de identiteit. Met name bij veranderingen of reorganisaties is het onvoorstelbaar dat je geen rekening zou houden met het karakter van de "club". Het komt nogal eens voor dat zelfs het bestuur of topmanagement zo sterk met de identiteit van hun organisatie is verweven **(bedrijfsblindheid)** dat voor belangrijke veranderingen externe hulp gewenst is. Dan komen adviesbureaus of bestuursafdelingen in beeld.

**Hoe krijg je de cultuur verandert?**

Hierover zijn vele boeken vol geschreven. Mogelijkheden om de cultuur te veranderen zijn :

1. Ontslag
2. Promotie / beloning
3. Sociale controle
4. Opleidingen ( wel gericht op cultuurverandering )
5. Functioneringsgesprekken (waarin richting wordt aangegeven en afspraken worden gemaakt)

Nog enkele opmerkingen :

1. Mensen hebben voordeel en anderen hebben nadeel bij de veranderingen. Als de groep met voordeel sterker is ( hoeft niet in aantal ) dan de andere groep, heb je grote kans op succes.
2. Probeer te achterhalen waar de blokkade ligt ( bij wie en waarom ) en concentreer je op deze mensen. Bijvoorbeeld door ontslag, isoleren, de gouden handdruk.
3. Geef informatie aan mensen. Belangrijk daarbij is dat je bij het weghalen van een zekerheid een andere teruggeeft. ( bijvoorbeeld over de positie straks ).
4. Realiseer je dat je als leider de cultuurdrager bent. Ook Likert heeft dat genoemd bij zijn steungevend leiderschap.
5. Laatste mogelijkheid die je als leider nog hebt, is de vertrouwenskwestie uitspelen. Soms krijg je op deze wijze nog zaken er door. Het is dan dus stikken of slikken.
6. Veranderingen kosten tijd, mensen zullen tijd nodig hebben, maar ook continu moeten leren en niet alleen bij eventuele veranderingen.

**STRUCTUUR – CULTUUR – VISIE en PERSONEEL.**

Al eerder is geconstateerd dat zaken nooit los van elkaar kunnen worden gezien. Onderstaand schema geeft nog eens nadrukkelijk weer dat er een relatie is tussen de genoemde begrippen.

**VISIE, STRATEGIE**

( rekening houdend met omgeving )

**CULTUUR**

( hoe gedragen we ons, wat is normaal )

**STRUCTUUR**

(welke vorm van organiseren kiezen we)

Afbeelding 13 : Visie – cultuur – structuur.

1. Typering volgens Harrison [↑](#footnote-ref-1)