



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Organisatiecultuur, een nieuw wondermiddel?

Hof, J. van 't; Vorst, A. van der

### Citation

Hof, J. van & Vorst, A. van der. (1991). Organisatiecultuur, een nieuw wondermiddel? *Bestuurskundige Berichten*, 6(1), 10-12. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233407>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233407>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

## Organisatiecultuur, een nieuw wondermiddel?

Op 24 januari jongstleden werd in de sociale faculteit door de Haagse projectorganisatie **Tangram een Bedrijfs/Organisatiecultuurdag** gehouden. Op deze dag kwamen vijf sprekers aan het woord, die ingingen op het fenomeen organisatiecultuur. De dag werd geleid door prof. dr. A. Bekke, die een kort openingswoord hield. Vervolgens kwamen een cultureel antropoloog, een organisatiepsycholoog en een organisatiesocioloog aan het woord. Na dit theoretische gedeelte kwamen twee sprekers uit de praktijk vertellen over hun ervaringen met het wijzigen van een organisatiecultuur.

Jantien van 't Hof  
Ard van der Vorst

Het zal u wellicht niet zijn ontgaan, dat er sprake is van een nieuwe trend in de organisatiewetenschappen, namelijk de toenemende aandacht voor het culturele aspect van organisaties. Deze aandacht is een poging om grip te krijgen op het moeilijk te bevatten gedeelte van een organisatie: de informele structuur. Dit is echter niet nieuw. In de jaren twintig en dertig werd met de Hawthorne studies immers al duidelijk dat men ook met informele, met name menselijke factoren in een organisatie rekening moet houden, wil men het functioneren ervan begrijpen. In de jaren daarna verlegde men de aandacht van het individu naar de groep. De benaderingswijze werd steeds abstracter; men ging zich richten op onder andere besluitvormingsprocessen. In de jaren tachtig zijn we weer terug bij de mens als essentieel onderdeel van de organisatie met de organisatiecultuur. Deze aandacht is onder meer te danken aan publicaties over het belang van het culturele aspect van een organisatie. Eén van de belangrijkste drukwerken die hierover zijn verschenen, is het boek van Peter en Waterman 'In search of excellence: Lessons from America's best-run companies'. Op de studiedag kwam ten eerste de vraag aan de orde of het culturele aspect in een organisatie wel te bevatten is. Ten tweede of het mogelijk is om deze cultuur te sturen danwel te

wijzigen binnen een organisatie. Ten derde of je er de efficiëntie danwel de output van de organisatie mee kunt verhogen.

### HET BEGRIP 'CULTUUR'.

Cultureel antropologen zijn bij uitstek specialisten op het gebied van cultuur. Zij kennen verschillende visies op het begrip cultuur. Een daarvan is, dat cultuur wordt gezien als het onbewuste. Men is zich niet bewust van de kenmerken van de eigen cultuur. De cultuur is in deze visie een basis voor een samenleving, een ondergrond die niet verandert.

Hierteenover staat het idee van de cultuur als een beheersingsinstrument. Cultuur is dan een manier waarop je met situaties omgaat.

In de post-moderne culturele antropologie worden deze visies bekritiseerd. Ten eerste ziet men cultuur niet meer als iets statisch, maar als iets dat steeds verandert. Ten tweede twijfelt men aan de maakbaarheid van een cultuur. Kun je een cultuur met opzet veranderen?

### 'CULTUUR' IDENTIFICATIE PROCES

In het boek 'Openbaar Bestuur' geven Rosenthal c.s. als definitie van de organisatiecultuur: een groot aantal kenmerken van een organisatie waarvan de

leden zich veelal nauwelijks bewust zijn. Op de studiedag bleek dat we het 'nauwelijks bewust' kunnen verduidelijken door het begrip cultuur onder te verdelen in een expliciete en een impliciete cultuur van een organisatie. De expliciete cultuur is het bewuste en formeel geworden deel van de gebruiken in de organisatie. Onder de impliciete cultuur van een organisatie verstaat men de normen en waarden die men zich niet of minder bewust is. De impliciete cultuur is moeilijk vast te stellen. Je kunt hem alleen afleiden van menselijk gedrag. Als het al moeilijk is om de cultuur vast te stellen, is het niet opzienbarend dat men bij het veranderen van een cultuur op nog grotere problemen stuit.

### SAMENHANG CULTUUR EN STRUCTUUR

Op de studiedag werd dan ook steeds op deze moeilijkheden gewezen. Prof. dr. R. v.d. Vlist, hoogleraar Sociale- en Organisationspsychologie, stelde dat het inderdaad heel moeilijk is om een organisatiecultuur te veranderen. Het gaat erom, dat men bij zo'n cultuurverandering doordringt tot in de kern van de organisatie. Het is hierbij van belang de structuur van de organisatie te veranderen. Een goed voorbeeld hiervan is, volgens v.d. Vlist, om een mechanische structuur te veranderen in een meer organische structuur. Een mechanische organisatie is een organisatie waarin de taakverdeling precies is afgebakend. De coördinatie verloopt er hiërarchisch. Men heeft de rechten en plichten van de werknemers precies vastgelegd.

In een organische organisatie ziet men de eigen taak in de context van de totale taakstelling. Men heeft de verantwoordelijkheid verspreid over de organisatie. Deze organisatiestructuur is veel meer dan de mechanische gebaseerd op overleg in plaats van op het van te

voren vastleggen van procedures. Een structuurverandering zal dan een verandering in de cultuur van de organisatie te weegbrengen, aldus v.d. Vlist.

### CULTUURVERANDERING IN PRAKTIJK

Een andere spreker op de studiedag was de heer Harkes. Hij is projectmanager Reorganisatie Gemeente Den Haag. De gemeente Den Haag heeft de afgelopen jaren een omvangrijke reorganisatie ondergaan. Daarbij hield men ook rekening met het culturele aspect van de organisatie. Zo liet men aan ambtenaren audiovisuels (filmpjes, dus) zien. Daarin werd gesteld, dat de ambtelijke organisatie van de Haagse gemeente vroeger wel aansloot op de omgeving, maar dat er door allerlei factoren nu een kloof tussen de maatschappij en het gemeentelijk apparaat was ontstaan. De cultuur van de organisatie zou daarom moeten worden veranderd. Dit gebeurde aan de hand van vier termen: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, kostenbewustzijn en mensgerichtheid. Alle afdelingen moesten met een eigen plan van aanpak komen. Iedere afdeling had immers een eigen unieke combinatie van de vier factoren klant, kosten, mens en resultaat nodig, die bij de omgeving aansloot. De verantwoordelijkheden werden op deze manier gedecentraliseerd. Om de hele operatie te ondersteunen, werden er cursussen en bijeenkomsten georganiseerd voor ambtenaren.

### OUTPUT VERHOGING

Het opmerkelijke van het verhaal van Harkes was, dat hij precies een voorbeeld gaf van het schrikbeeld dat door de theoretici die eerder op de dag hadden gesproken, was geschilderd. Zij twijfelden immers aan de maakbaarheid van een organisatiecultuur. Tevens hadden zij

vraagtekens gezet bij het gebruik van cultuur als een instrument om de output te verhogen, of om efficiënter te kunnen werken.

Bekke waarschuwde in zijn openingswoord voor het introduceren van allerlei termen uit het bedrijfsleven in de publieke sector. Hij gaf daarbij als voorbeeld de klantgerichtheid. Exact deze term werd in Den Haag gebruikt als een soort slogan om de cultuur te veranderen.

Het feit dat de gemeente Den Haag streefde naar een gespreide verantwoordelijkheid zou kunnen wijzen op een poging de Haagse organisatie een meer organische structuur te geven. Dit zou dan wel aansluiten bij het verhaal van Van der Vlist.

Prof. dr. P. Geschiere, hoogleraar Culturele Antropologie, kon zich in de Haagse benadering niet vinden. Hij zag cultuur niet als een instrument, dat je kunt vernieuwen als het niet meer functioneert vanwege het feit dat cultuur steeds in beweging is en niet als een statisch object vervangen zou kunnen worden. Daarom twijfelt hij er aan of er daadwerkelijk sprake is geweest van een cultuurverandering.

#### DE ETHISCHE KANT VAN CULTUUR

Het tweede voorbeeld uit de praktijk sloot beter aan bij de theoretici. Mevrouw Dekker, die uit het bedrijfsleven afkomstig is, hield een pleidooi over de ethische kant van de organisatiecultuur. Het gaat hierbij niet om het output verhogend element van de organisatie maar om nieuwe ethisch aanvaardbare waarden en normen die men wil invoeren. Dat een organisatiecultuur niet zo eenvoudig te veranderen is blijkt wel uit de moeizame emancipatie van vrouwen, gehandicapten en autochtonen in de werkkring. Mevrouw Dekker verwachtte dat maatregelen als de '1990-maatregel' (die gelijke behandeling voor mannen en vrouwen regel) bij de de in-

stroming van vrouwen in het bedrijfsleven zullen stimuleren. Dit lijkt aan te sluiten bij de opvatting van Van der Vlist dat culturen door structuren te veranderen zijn.

De verschillende sprekers op de studiedag verschilden onderling over de betekenis van het begrip cultuur. Door deze onduidelijkheid is het ook moeilijk vast te stellen of een cultuur te veranderen is. In Den Haag vond men immers dat men de cultuur veranderd had, terwijl de Cultureel Antropologen zich hier niet in konden vinden. Het is echter wel duidelijk geworden, dat men met de herontdekking van het begrip cultuur het nieuwe wondermiddel om een organisatie te kunnen beheersen en de output te verhogen nog niet gevonden is.



Organisatiecultuur?

## Clingendael: Denktank over internationale vraagstukken

**Sinds 1983 heeft Nederland een eigen 'denktank' over buitenlandse politiek. Op het statige landgoed Clingendael dat tussen Den Haag en Wassenaar ligt, werken 45 mensen aan internationale vraagstukken. De turbulente ontwikkelingen in Oost-Europa en het Midden-Oosten hebben Clingendael de laatste tijd in de schijnwerpers gezet. De media kloppen bij Clingendael-medewerkers aan om de achtergronden van verrassende ontwikkelingen in de Perzische Golf of de Sovjet-Unie belicht te krijgen.**

Prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve

Oorspronkelijk is Clingendael een wijsd landgoed dat in de 17e eeuw aan de rijke familie Doublet toebehoorde en later in handen van de Van Brienen's kwam. In 1940 liet Hitler's Reichskommissar Seyss-Inquart zijn oog op Clingendael vallen om zich daar te vestigen. Om het park liet hij tankwallen graven en bunkers aanleggen. Hun militaire bestemming is door de fraaie begroeiing inmiddels aan het oog onttrokken. Na de Tweede Wereldoorlog is Huys Clingendael opnieuw particulier bewoond geweest, en tenslotte door 's-Gravenhage aangekocht. Na een forse restauratie dient het nu als onderwijs- en onderzoekscentrum voor het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen.

Clingendael heeft drie afdelingen: onderzoek, onderwijs en voorlichting. In het onderzoeksprogramma staan de vraagstukken van West- en Oost-Europa centraal, zowel de politieke, militaire als economische aspecten. Voorts buigen enkele onderzoekers zich over het Midden-Oosten, Zuid-Afrika en andere 'probleemgebieden'. Het onderwijsprogramma omvat de post-academische opleiding voor Nederlandse diplomaten en sinds kort ook Oosteuropese diplomaten. Voorts vinden er diverse cursussen, seminars en conferenties plaats over allerlei actuele onderwerpen. De afdeling voorlichting staat paraat voor de

groeïende stroom vragen van journalisten en her brede publiek.

Clingendael wordt bekostigd uit subsidies van de overheid, cursusgelden en eigen inkomsten. Het instituut is onafhankelijk. De staf is pluriform samengesteld. Er is geen bepaalde instituuismening. Een medewerker van Clingendael spreekt op eigen gezag maar moet daarbij de nodige objectiviteit en kwaliteitseisen handhaven.

Het instituut geeft een serie brochures en boeken over buitenlandse politiek uit en publiceert maandelijks de Internationale Spectator. Wie meer wil weten, kan naar Clingendael, Clingendael 7, 2597 VH Den Haag schrijven. In een sterk veranderende wereld groeit de taak van Clingendael snel, niet alleen in de buitenlandse politiek, maar ook in de vraagstukken van internationaal bestuur.

Prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve is buitengewoon hoogleraar in de politiek-bestuurlijke aspecten van internationale organisaties, verbonden aan de vakgroep bestuurskunde te Leiden, en directeur van Clingendael.