**Managementgoden: de vier organisatieculturen**

**Inleiding**



Ieder van de vier goden staat voor een visie op een organisatiecultuur; iedere cultuur heeft nog een andere benaming en een embleem. Elke organisatiecultuur is op zich goed. Hooguit is een cultuur niet geschikt voor bepaalde omstandigheden.

**De clubcultuur – Zeus**

Het embleem is een spinnenweb, met in het midden de grote baas. In de mythologie regeerde Zeus op de Olympus als een verlicht despoot, met donder en bliksem en regens van goud. Deze cultuur begint bij de kleine ondernemer, die familie en vrienden inschakelt als zijn onderneming groeit. In de clubcultuur wordt snel besloten, hoewel niet altijd goed. Dat hangt af van de capaciteiten van de ‘baas’ en de binnenste cirkel.

De keuze van medewerkers en opvolgers is daarom essentieel. Hij wordt gemaakt door de baas persoonlijk, nadat hij je goed heeft leren kennen, meestal ook tijdens informele activiteiten, zoals een feest, een maaltijd of een voetbalwedstrijd. Je wordt uitgekozen als je net zo denkt als de baas.

De clubcultuur is in zekere zin heel informeel: er zijn haast geen procedures en regelingen. Je doet je werk terwijl de baas je vertrouwt, wat hij toetst in persoonlijk overleg. Zeus praat liever dan hij schrijft.

Op zich werkt het prettig in zo’n cultuur: je kunt je volledig ontplooien zonder knellende voorschriften en regeltjes. Je werk wordt van dichtbij gezien en naar waarde beloond. Maar als je faalt, word je daar compleet op ‘afgerekend’ en is er geen richtlijn of regeling die je beschermt.

Clubculturen zijn netwerken van vriendschap – ‘ons kent ons’. Dat kun je nepotisme noemen, maar in de juiste situatie kan zo’n cultuur effectief zijn. Want vertrouwen gebaseerd op persoonlijk contact is geen slechte basis om dingen voor elkaar te krijgen.

**De rollencultuur – Apollo**

Deze cultuur is gebaseerd op de functie of rol van het werk dat men moet doen; de persoon die de rol vervult is van minder belang. Apollo is de god van wet en orde. In deze cultuur ziet men de mens als rationeel wezen en een organisatie als een logisch systeem waarin het werk volgens een vast schema wordt georganiseerd. Ieder heeft een voorgeschreven taak. Het geheel wordt bijeengehouden door een stelsel van regels en procedures. Het embleem is een Griekse tempel, waarbij de zuilen staan voor de functies en afdelingen in een bureaucratie. Ze worden bovenaan bijeengehouden door het fronton. Dat staat voor het gezag, en voor de procedures en regels die voor iedereen gelden.

De voordelen van een bureaucratie zijn: fairheid, stabiliteit en voorspelbaarheid. De Zeuscultuur is op zich niet fair: wat Zeus invalt, bepaalt het lot van de leden. Het voordeel van stabiliteit blijkt alleen in omstandigheden die stabiel zijn. Dan kan men complexe taken uiteenrafelen tot rollen en procedures waarin de mens zich moet inpassen: efficiëntie. In de rollencultuur gaat de mens op in anonimiteit, die ook veiligheid biedt. Je bent onder dak.

Organisaties die een monopolie hebben op een onmisbaar goed zijn vaak rollenculturen: belastingdiensten, gemeentebesturen, ministeries. Er is geen concurrentie. Wanneer de omstandigheden drastisch veranderen en concurrentie mogelijk wordt (zoals bij de posterijen en de energieleveranciers) schudt de tempel op zijn grondvesten. Doorgaans zal een bureaucratie eerst de verandering negeren, en pas daarna reageren met extra verbindingsfuncties: meer regels, meer administratie. Haalt dat niets uit, dan stort de tempel in.

**De taakcultuur – Athene**

Athene was de godin der wijsheid. Ze was ook de patrones van Odysseus, een probleemoplosser pur sang. Haar cultuur erkent alleen deskundigheid als basis van invloed. Leeftijd, langdurig dienstverband of verwantschap met de directie tellen niet. Vakmanschap en creativiteit wel.

In de taakcultuur ziet men management als voortdurende probleemoplossing. Men definieert het probleem, kiest de middelen om het op te lossen, geeft deskundigen carte blanche (geld, mankracht, tijd, apparatuur) en kijkt dan hoe de oplossing uitvalt. Het embleem is een net. De Athenecultuur is een netwerk van losjes aan elkaar gekoppelde eenheden of projectteams met een vrij grote zelfstandigheid. De macht berust bij de knopen van het net; niet aan de top zoals bij Apollo, of in het centrum zoals bij Zeus.

Jeugd, energie en creativiteit passen goed in de Athenecultuur. In IT-organisaties ligt de gemiddelde leeftijd van de medewerkers tussen de 30 en 35 jaar. Men werkt hard en enthousiast aan de gemeenschappelijke taak. Je ziet weinig van de kleine dagelijkse conflicten die de eerste twee culturen soms verzieken. Men respecteert en helpt elkaar meestal eerder dan dat men elkaar gebruikt. Er is weinig behoefte aan leiderschap.

In taakculturen wordt goed verdiend. De staf bestaat uit louter deskundigen, die een hoog salaris kunnen vragen. Ze overleggen en experimenteren veel. Soms vergissen ze zich en dat kost geld. Taakculturen zijn duur. Ze bloeien in tijden van economische opgang, als de technologieën of diensten nieuw zijn, of als ze door kartels te vormen een monopolie kunnen creëren. Dan kunnen ze hoge prijzen vragen. Zodra die situatie over is, blijken ze te duur.

Taakculturen bestaan dus meestal maar kort. Hebben ze veel succes dan worden ze zo groot dat er veel routinewerk en onderhoud nodig is, en dat vergt een Apollocultuur. Hebben ze geen succes dan kunnen ze hun problemen moeilijk oplossen, want hoe ontsla je de helft van een goed samenwerkend team van deskundigen? Dan komt er gewoonlijk een Zeus aan te pas om knopen door te hakken. Daarnaast gebeurt het natuurlijk ook dat de leden van de taakcultuur ouder worden en meer routinewerk willen doen of naar meer persoonlijke macht verlangen.

**De individucultuur – Dionysus**

Dionysus is de god van de wijn en het lied. Hij vertegenwoordigt onder de goden het existentialisme, waarin het uitgangspunt is dat de wereld geen onderdeel is van een hoger plan en dat we geen instrumenten zijn van een of andere god. We zijn zelf verantwoordelijk voor ons leven en de wereld.

In de vorige drie culturen is het individu ondergeschikt aan de organisatie. In deze cultuur

is de organisatie er om de mens te helpen zijn doelen te bereiken. Een voorbeeld: drie artsen (notarissen, accountants, managementtrainers, advocaten) associëren zich met elkaar door een kantoor, wachtkamer, telefoniste en secretaresse te delen.

Het embleem is een groep sterren in een cirkel. Als er een ster vertrekt, verandert er niet veel, want de sterren zijn niet onderling afhankelijk. Deze cultuur floreert waar talent of vakbekwaamheid van het individu het voornaamste kapitaal vormen van de organisatie. Ze wordt vooral verkozen door academici met een vrij beroep. Ze erkennen geen ‘baas’, ze zijn hun eigen heer en meester. Ze beschouwen management als een vervelende klus, die ze graag aan hun administrateur overlaten. Deze staat in de pikorde onderaan.

Het kan prettig werken zijn in zo’n cultuur. Zelf heb ik gewerkt in een Dionysuscultuur met enkele Apollokenmerken: een universiteit. De professoren en wetenschappelijk medewerkers hebben een vaste baan, hoog inkomen, eigen werkterrein en gegarandeerde onafhankelijkheid. Voor hen erg plezierig, maar minder prettig voor wie dergelijke mensen moet besturen, want er zijn (haast) geen sancties. Deze organisaties zijn bij uitstek organisaties van afspraken. De manager regeert er niet krachtens aan hem gedelegeerd gezag van de eigenaars, maar volgens afspraken met de geregeerden. Promotie of taakverandering vallen buiten de bevoegdheid van het centrale management; dat regelt men onder elkaar. Deze hooggeschoolde vakmensen verafschuwen bevelen (Zeus) en formulieren (Apollo); ze zijn koning in hun collegezaal, zoals de arts koning is in zijn spreekkamer.

In de zaken- of productiewereld treft men zelden dergelijke structuren aan; ze moeten er niet aan denken! Organisaties stellen het gemeenschappelijk nut boven de behoeften van de enkeling. Ze zullen altijd proberen Dionysusmensen in een Athene- of Apollocultuur te plaatsen. Er komen echter steeds meer nieuwe vrije beroepen bij, zoals systeemanalisten, public-relationsadviseurs en belastingconsulenten. De Dionysuscultuur breidt zich uit, en beperkt zich niet meer tot mensen met een heel eigen talent of specialisme.

**Wie bent u?**

Misschien kunt u zich niet geheel identificeren met één van de vier goden. Dat komt vaak voor. Toch zal één godheid waarschijnlijk in uw beroepsprofiel domineren, geflankeerd door een tweede. Handy[1](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203651#fn1) stelt het volgende voor om anderen volgens zijn indeling te rubriceren in wat hij het ‘Dinner-partyspel’ noemt:

‘Als u weer eens aanzit bij een diner, dan kunt u zich amuseren met de volgende vorm van cultuurdiagnose. U vraagt uw buurman wat hij doet voor de kost. Antwoordt hij: “Ik werk voor X” – en hij noemt dan de naam van iemand van wie kan worden verondersteld dat die u bekend is – dan zal blijken dat hij in een Zeuscultuur werkt. Zegt hij: “Ik werk bij de Y-organisatie,” waarna hij misschien zijn baan verder omschrijft, dan zal hij in een Apollocultuur werken. Noemt hij eerst de naam van zijn beroep en daarna pas zijn organisatie, bijvoorbeeld: “Ik ben marktanalist, bij de firma Z,” dan ziet hij zichzelf en de afdeling waar hij werkt waarschijnlijk als taakcultuurgebonden. Zegt hij alleen maar: “Ik ben advocaat,” of: “Ik ben kunstschilder,” dan is hij een volgeling van Dionysus.’

**De ontwikkeling van organisaties**

De meeste organisaties zijn ontstaan als clubcultuur, waarin alles draait om de oprichter. Zo organiseerde de menselijke samenleving zich het eerst in stamverband. De ambtelijke organisatie nodig voor grote legers en het besturen van rijken als het Chinese, Egyptische en Romeinse Rijk, betekende het begin van de rollencultuur, later ook toegepast in fabrieken. Deze cultuur kon de fabricagekosten sterk reduceren, zeker door de koppeling aan stoom en elektriciteit. Prima voor massaproductie, maar ongeschikt voor speciale opdrachten en voor het ontwerpen en repareren van machines. Echte vakmensen waren altijd al nodig. Maar in tijden van snelle ontwikkeling (oorlog, hoogconjunctuur) organiseerde men hen in projectteams voor bijzondere taken. Nu, door toenemende specialisatie, komt de Dionysusmens meer op de voorgrond. Er is al voorspeld dat legers in de toekomst voornamelijk uit wetenschappelijke teams zullen bestaan. Zoals de samenleving zich ontwikkelde, zo gaat dat ook met de meeste organisaties: van club- naar rollencultuur, waaraan later de taak- en de persoonsgerichte cultuur werden toegevoegd.

**Gemengde culturen**

Organisaties hebben vaak meer dan één cultuur. Dat is niet verwonderlijk. Meestal kennen ze drie activiteiten: regelmatig routinewerk, ontwikkeling en sterproblemen.

*Regelmatig routinewerk* (Apollo) behelst activiteiten die te programmeren zijn. Dat kan geregeld worden door voorschriften en procedures. Ongeveer tachtig procent van het organisatorische werk is van deze aard.

*Ontwikkeling* (Athene) is het zoeken naar een nieuwe benadering of een nieuw product. Is die gevonden, dan kan het resultaat weer routinewerk worden. Als ontwikkelingswerk goed gedaan wordt, kan de organisatie zich aanpassen aan de resultaten ervan.

*Sterproblemen* (Zeus en Dionysus) zijn uitzonderlijk en vragen een unieke oplossing. Het kunnen noodsituaties zijn. Ze vragen snel en doortastend optreden; snelheid is dan beter dan uitgebreid onderzoek.

Ieder van deze activiteiten heeft een eigen godheid. De verkeerde god veroorzaakt verward beleid en inefficiëntie. Goed management houdt in: de passende god inschakelen, switchen van managementstijl naar gelang de situatie. De meeste managers brengen dit niet (lang) op. Vooral als ze gespannen of vermoeid, zijn vallen ze terug op de cultuur die het meest bij hun persoonlijkheid past. Organisaties worden nog het meest beïnvloed door de manager aan de top en zijn favoriete managementstijl. Daardoor hebben ze de neiging zich aan één cultuur te binden en het werk zo te definiëren dat het past bij die cultuur.

Zeusmanagers zien ontwikkelingsproblemen als stersituaties die hun persoonlijke aandacht vragen. Apollomanagers wringen alles in regels en procedures. Athenemanagers bedenken fantastische oplossingen die onbetaalbaar zijn. Dionysusmanagers, ten slotte, managen niet. Zo komt het dat organisaties vaak de verkeerde managementcultuur doorvoeren in de verkeerde plaatsen, wat tot verwarring en ineffectiviteit leidt.

**Verward beleid**

Ik geef enkele voorbeelden van een verward beleid:

* Een Zeuscultuur in een adviesbureau leidt tot grote nadruk op acquisitie en winst maken, maar tot uitholling van het vakmanschap dat de kern is van de organisatie, omdat te weinig aandacht gaat naar de ontwikkeling van producten en personeel.
* Een Apollocultuur in een ontwikkelingsafdeling, zodat alle initiatief gesmoord wordt. Dan gaat de energie van de Athenemensen op aan pogingen het systeem te ontduiken.
* De rijksoverheid, een Apollocultuur, spant zich in om jonge academici te werven. Deze zijn echter getraind in een Athenecultuur. Wil de overheid ze vasthouden, dan moeten ze niet in routinetaken maar in ontwikkelingswerk gedompeld worden. Toch is er in bureaucratieën een sterke neiging die fout te maken: ‘Laat ze hun handen maar eens vuilmaken,’ of: ‘Ze moeten de organisatie van onderaf leren kennen.’

**De toekomst**

Handy gaat ervan uit dat veel moderne organisaties als gevolg van schaalvergroting overwegend een Apollocultuur hebben. Andere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een meer persoonlijke opvoeding, een grotere taakgerichtheid in het onderwijs en een toenemende individualisering in het werk (telewerken), wijzen op een groeiende behoefte aan een Athene- en Dionysuscultuur.

[1](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203651#fn1a)  In: C.B. Handy, (1988). *Managementgoden*. Deventer: Kluwer; Utrecht: Sociaal Economisch Management.