

Organisatiecultuur bij corporaties

De wereld lijkt steeds meer een onoverzichtelijk chaotisch geheel te worden, waarin mensen en organisaties hun weg moeten zoeken. Zeker voor managers is deze tijd zowel interessant, uitdagend als lastig. Interessant om de juiste weg te vinden en koers te houden, uitdagend om uit de veelheid aan nieuwe instrumenten, hulpmiddelen en technieken de juiste te kiezen, maar ook lastig om mensen mee te krijgen. De opgave is om iedereen voor honderd procent achter het bedrijf te krijgen. Dat iedereen de veranderingen in de omgeving inziet en daarom de nieuwe werkwijzen accepteert.

Dit is het centrale thema in dit laatste afsluitende deel van de management-serie voor corporaties. Daarin wordt het verband gelegd tussen de verschillende bedrijfskundige aspecten uit de voorgaande vijf delen en vervolgens gaan we in op het aspect veranderen. Of beter gezegd: op de weerstand daartegen en hoe daarmee kan worden omgegaan. Het gaat over het gedrag van het collectief, de organisatie, zoals dat tot uitdrukking komt in de organisatiecultuur en over de wijze waarop daarover met elkaar kan worden gesproken. En het gaat over manieren om daarin te sturen.

Bij dit boek hoort een kaartspel dat speciaal is ontwikkeld om op een eenvoudige en leuke manier uw organisatiecultuur in beeld te krijgen. Belangrijk van het spel is dat het een mogelijkheid biedt om vrij afstandelijk toch feedback aan elkaar te geven over het gedrag dat men waarneemt.

Organisatiecultuur bij corporaties is het laatste boek in deze management-boekenreeks speciaal voor corporaties. De eerste drie delen gaan over het optimaliseren van het bedrijf (Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw, De balanced scorecard voor corporaties en INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties). De volgende drie delen focussen op excelleren (Bedrijfsprocessen bij corporaties, Human resource management bij corporaties en Organisatiecultuur bij corporaties).

Dit afsluitende zesde deel is bedoeld als specie tussen de stenen van de eerder verschenen delen. Het laat de samenhang zien tussen de verschillende projecten die daarin worden beschreven. Het voegt het aspect van bekijken toe; het vasthouden van zelf uitgewerkte nieuwe management-instrumenten en zienswijzen door aandacht te geven aan de organisatiecultuur. Aan de hand van alle zes de delen houdt u uw organisatie gezond!

Organisatiecultuur bij corporaties

Organisatiecultuur bij corporaties

**Praktijkboek als vervolg op
*Het ondernemingsplan voor de corporatie
in de 21e eeuw, De balanced scorecard
voor corporaties, INK-managementmodel voor
ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties,
Bedrijfsprocessen bij corporaties en
Human resource management bij corporaties***

drs. ir. A.P. Dreimüller

Met medewerking van:
drs. H.M. de Loor MMC



roAg

Rotterdamse Organisatie Advies Groep



NESTAS
COMMUNICATIE

Organisatiecultuur bij corporaties

Praktijkboek als vervolg op *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*, *De balanced scorecard voor corporaties*, *INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*, *Bedrijfsprocessen bij corporaties* en *Human resource management bij corporaties*

drs. ir. A.P. Dreimüller

Met medewerking van:
drs. H.M. de Loor MMC

Uitgegeven door Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.

Colofon

Auteur:	drs. ir. Aldert P. Dreimüller
Met medewerking van:	drs. H. Martijn de Loor MMC
Eindredactie:	Nestas communicatie, Almere
Vormgeving:	Freek Welink, X man ontwerp, Alphen a/d Rijn
Foto's:	Rolf Hendriks, Almere
Druk:	PlantijnCasparie Almere
Eerste druk:	November 2006
ISBN:	90-76356-11-4
Websites bij boek:	www.roag.nl en www.corporatieadvies.nl

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, november 2006

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgevers.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteur en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt met zich dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft noodzakelijk.
- De auteurs houden zich aanbevolen voor verbeteringen van de opgenomen informatie.
- De uitgever heeft zijn uiterste best gedaan alle copyrights te honoreren. Denkt u recht te hebben op een copyright, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Correspondentie over uitgave/bestellen:

Nestas communicatie

Postbus 1221

1300 BE Almere

T (036) 530 77 00

F (036) 530 77 01

E nestas@nestas.nl

I www.nestas.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud:

roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep

Boxbergerweg 145

7413 EP Deventer

T (0570) 63 09 64

E info@roag.nl

I www.roag.nl

Atrivé

Postbus 140

3990 DC Houten

T (030) 693 60 00

E info@atrive.nl

I www.atrive.nl

De praktijkvoorbeelden in dit boek zijn opgesteld door Inez van Maanen, Charlotte Post, Ingrid Brandenburg, John van Es, Jan van Vucht en Petra Fokkens op basis van de praktijkervaring bij corporaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord: De goede dingen goed doen	6
1 Inleiding en leeswijzer	10
2 Van afweren naar transformeren: De 4ling®	18
Fase 1: De cyclus van beleid en de 4ling®	21
Fase 2: Verbeteren en de 4ling®	29
Fase 3: Weerstand tegen veranderen	40
Fase 4: Organisatiecultuur en transformeren	55
3 De organisatiecultuur en de 4ling®	66
Cultuurtype 1: De taakcultuur	67
Cultuurtype 2: De doelcultuur	70
Cultuurtype 3: De procescultuur	72
Cultuurtype 4: De teamcultuur	74
4 De organisatiecultuur in beweging	78
Stap 0: Initiatief en opstellen projectplan	81
Stap 1: Bepaal de huidige organisatiecultuur	83
Stap 2: Bepaal de gewenste organisatiecultuur	90
Stap 3: Bepaal de aanpassing van de organisatiecultuur	98
Stap 4: Bepaal het organisatiecultuurbeleid	128

Bijlagen	135
1 Koopman en Pool en de corporaties	136
2 Kenmerken van de organisatiecultuur	137
3 Herkennen van weerstand	138
4 Herkennen van normaal gedrag	141
5 Koesteren van de huidige cultuurkenmerken	143
6 Ontwikkelen van de gewenste cultuurkenmerken	144
7 Maatregelen voor cultuurverandering	145
8 Zelfdiagnose Samenwerking en Communicatie	146
9 Plan van Aanpak	148
Auteurs	150
Literatuurlijst	153
Formulier voor het aanvragen van een code voor de website	159

Voorwoord: De goede dingen goed doen

De wereld lijkt steeds meer een onoverzichtelijk chaotisch geheel te worden, waarin mensen en organisaties hun weg moeten zoeken. Het maakt de onvermijdelijke reis door de tijd voor de één tot een avontuur en voor de ander tot een hel. Zeker voor managers is deze tijd zowel interessant, uitdagend als lastig. Interessant om de juiste weg te vinden en koers te houden, uitdagend om uit de veelheid aan nieuwe instrumenten, hulpmiddelen en technieken de juiste te kiezen, maar ook lastig om mensen mee te krijgen. En die mensen zijn niet zozeer de klanten of de stakeholders, maar allereerst de mensen in de organisatie zelf. De opgave is om iedereen voor honderd procent achter het bedrijf te krijgen. Dat iedereen de veranderingen in de omgeving inziet en daarom de nieuwe werkwijzen accepteert, nieuwe beloningssystemen als rechtvaardig beschouwt en zelf pro-actief acteert.

Dit is het centrale thema in dit laatste afsluitende deel van de managementserie voor corporaties. Daarin leggen we het verband tussen de verschillende bedrijfskundige aspecten uit de voorgaande vijf delen en gaan dan in op het aspect veranderen. Of beter gezegd: op de weerstand tegen veranderen en hoe daarmee kan worden omgegaan. Het gaat dan over mensen, over hun gedrag, de daaraan ten grondslag liggende waarden en normen en over het gedrag van het collectief, de organisatie, zoals dat tot uitdrukking komt in de organisatiecultuur.

Corporaties zijn met hun tijd meegegaan. Na de brutering zijn ze verzelfstandigd en in hoge mate gaan professionaliseren. Toch is niet iedereen gelukkig met de prestaties van de corporaties. Recent is een aantal studies verschenen over het functioneren van corporaties. Die studies hebben met elkaar gemeen dat ze zich richten op de volkshuisvestelijke kant van het bedrijf. Wat zijn corporaties (maatschappelijke ondernemingen) en wat zouden ze moeten doen (goedkope woningen bouwen)? Corporaties weten dat als geen ander en daarvoor hebben ze echt geen externe hulp nodig.

Iets anders is hoe de corporaties de goede dingen ook goed kunnen doen; doelmatig goed kunnen doen. Het gaat dan over het leiden van een bedrijf, waarvoor algemene kennis nodig is van bedrijfskunde. Die kennis is wel beschikbaar, maar

het probleem is dat ze theoretisch versnipperd verstopt zit in gedetailleerde dikke managementboeken, waarvan bovendien de principes, modellen en concepten niet praktisch op elkaar aansluiten. Corporaties weten dat en roepen daarom wel externe hulp in.

De reeks managementboeken voor corporaties wil in die behoefte voorzien. Het doel is om praktische en direct toepasbare kennis en eenvoudige hulpmiddelen beschikbaar te stellen aan het management van corporaties. Het gaat dan over het ontwerpen, bouwen en verbouwen van de organisatie, die met behulp van een strategie haar doel kan realiseren. Het is vooral een instrumentele en rationele benadering, die gaandeweg aansluit op de menselijke kant van de onderneming. De mens is dan ook het centrale thema van het vorige deel over human resource management en dit deel over de organisatiecultuur. De reden is simpel: zonder aandacht voor deze cruciale factor wordt het niets.

Voor managers van corporaties rijst de vraag hoe de organisatie optimaal kan aansluiten bij de dingen die moeten gebeuren. Kan dat met pappen en nathouden, is het mogelijk met kleine aanpassingen en aanvullingen, of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op dit laatste begint het steeds meer te lijken. De corporatie van de jaren tachtig bestaat niet meer, de regelgeving is met de brutering en de verzelfstandiging drastisch gewijzigd, om maar te zwijgen over de huizenmarkt en het imago van de sector in politiek Den Haag. Maar als renovatie van het organisatiehuis nodig is, hoe doe je dat dan? Zeker is dat het een complexe materie betreft. Het gaat om het intern gezamenlijk opstellen van een strategie om een concreet doel te bereiken, de voortgang van die strategie te meten, het vertalen naar het operationele en tactische niveau, het implementeren en aanpassen van organisatieonderdelen en ga zo maar door. Al die zaken hebben met elkaar te maken, maar worden – door de complexiteit – in de regel los van elkaar beantwoord. Het is dan aan het management om de puzzel te leggen. Gelukkig kan dat beter!

De basis om grip te krijgen op een bedrijf is het opstellen van de strategie, deze te vertalen in een jaarplan en de voortgang ervan te meten (bijvoorbeeld met een balanced scorecard). Daarop wordt het (her)ontwerpen en automatiseren van doelmatige werkprocessen gefundeerd en dat vormt de input voor (de automatisering

van) de balanced scorecard. Dan is het de beurt aan het kwaliteitssysteem (bijvoorbeeld INK) en aan human resource management om de organisatie, medewerkers en werkwijzen continu gericht te verbeteren. Dat geheel lijkt compleet, maar blijkt dat in de praktijk niet te zijn. Er ontbreekt nog iets. Uit onderzoek naar de implementatie van kwaliteitssystemen en het herontwerp van processen, blijkt dat deze na verloop van tijd langzaam, maar zeker, worden teruggedraaid. De reden daarvoor is dat er een ingebakken weerstand bestaat bij mensen tegen verandering. Het is een normale reactie. Het oude vertrouwde wordt niet zomaar ingeruild voor het onbekende nieuwe. Hoe mooi de beloftes ook zijn, eerst zien en dan geloven, lijkt het credo.

Nadat alle vereiste stappen zijn doorlopen om grip te krijgen op het bedrijf en zijn prestaties, is het tijd om na te gaan of het karakter van de organisatie, de manier van werken en denken, de normen en waarden nog wel in overeenstemming zijn met de plannen en veranderingen. Dit deel zes uit de managementboekenreeks gaat daarover. Het gaat over het in beeld brengen van de bestaande organisatiecultuur, over de keuze vanuit de strategie en het bedrijf voor een nieuwe organisatiecultuur en het realiseren van die gewenste organisatiecultuur.

Dankbetuiging

In de afgelopen jaren hebben we voor de totstandkoming van deze serie managementboeken voor corporaties veel medewerking gekregen van diverse instellingen en mensen. Aedes (Willen van Leeuwen) voor de onderkenning van de problematiek en de steun voor de boekenserie en het recente cultuuronderzoek, Atrivé voor de inhoudelijke uitwerking van de thema's kwaliteit (Eppie Fokkema), human resource management (Frans Jozef Snoecks) en de samenwerking voor dit laatste boek rond organisatiecultuur (Martijn de Loor en Jan van Vucht), Johan ter Heegde (ModulOr) en Friso Wittebol voor de bedrijfsprocessen en Nestas communicatie (Liesbeth Vermeulen en Floris Schneemann) als uitgever.

Voor het laatste boek is een aantal voorbereidende studies verricht, waarbij ik heb kunnen steunen op Jan van der Schaar (RIGO en hoogleraar volkshuisvesting aan de Universiteit van Amsterdam), Slavek Magala en Lucas Meijs (beide hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) en Kim Cameron (hoogleraar aan de Universiteit van Michigan Ann Arbor).

Ten slotte, vanaf het eerste boek is Frits van Engeldorp Gastelaars (hoofddocent Erasmus Universiteit Rotterdam) als spiegel, geweten en als vriend een onmisbare schakel geweest bij het tot stand komen van de serie.

Aldert Dreimüller

1 Inleiding en leeswijzer

De wereld verandert en de wereld van de corporaties vormt daarop geen uitzondering. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Hierop adequaat reageren is de actuele opgave voor het huidige management van corporaties. De vraag is echter hoe dat het beste kan. De ontwikkelingen gaan door en volgen elkaar in rap tempo op. Zekerheden van gisteren, blijken vandaag niet meer te werken. Voor het management is het een lastige opgave om te bepalen hoe beleid en bedrijf moeten worden veranderd om optimaal te functioneren. Beperkte aanpassingen en incidentele maatregelen (b)lijken onvoldoende. Een fundamentele koerswijziging is nodig. Dat betekent nieuwe doelen stellen en daarop een nieuwe strategie loslaten. Voorwaar geen eenvoudige opdracht. Bovendien zijn daar nog de 'vruchten' van de huidige automatisering. Deze voorzien de manager van een niet aflatende en zeer omvangrijke stroom gevraagde en ongevraagde management-informatie. Daardoor weet de manager wel hoe het er voorstaat, maar weet hij slechts globaal of hij vooruit of juist achteruit gaat.

Historisch perspectief

De veranderingen in de sector volkshuisvesting zijn zichtbaar in de stijgende kwaliteit van de woningen, de bouwprojecten en de diensten. Maar ook in de PR, de kantoren en de voorzieningen van en bij corporaties zijn kwaliteitsverbeteringen merkbaar. Het gaat dan bijvoorbeeld over het aantal woningen in beheer, het eigen vermogen en de steeds beter opgeleide mensen die er werken. Ook is het zichtbaar aan de klanten (van primaire doelgroep naar nagenoeg alle doelgroepen), de werkwijze (van woningtoewijzing, via het aanbodmodel naar allerlei vormen van huur en koop) en de werkzaamheden (van puur bouwen en beheren, naar leefbaarheid, wonen en zorg, makelaardij en projectontwikkeling).

Na de brutering is er sprake van een dynamiek in zichzelf. De ene verandering lokt de andere uit. Corporaties denken steeds bedrijfsmatiger, zonder hun wortels te verloochenen. De huurverhogingspercentages waren in vergelijking met de periode daarvoor drastisch lager, nieuwbouw werd gerealiseerd zonder subsidies en corporaties waren niet blind voor de stedelijke problematiek zoals de leefbaarheid, herstructurering en de vergrijzing (wonen en zorg). Dit gedrag is te begrijpen als we het zien als een gevolg van een onderliggend fundamenteeler proces. Een soort emancipatieproces – een vliegwielt in zichzelf – dat zich op verschillende manieren manifesteert. Na de Tweede Wereldoorlog waren corporaties nog

passieve organisaties die de door de gemeente ontwikkelde, gebouwde en van bewoners voorziene woningcomplexen in beheer namen. In de jaren zestig komt daar verandering in als de corporaties worden versterkt met technische en financiële mensen en het alleenrecht verwerven op de bouw van sociale huurwoningen. In de twee daarop volgende decennia nemen de corporaties op diverse terreinen het initiatief (stadsvernieuwing, woonruimteverdeling, financiering en leefbaarheid) en na de brutering komt de professionalisering in een stroomversnelling. Op vele fronten wordt gewerkt aan het verbeteren van het bedrijf. Corporaties laten zich goed adviseren en hebben hoogwaardig personeel in dienst op de terreinen die van belang zijn voor goede bedrijfsvoering (planning en control, ICT, financiën, en HRM). Het succes van de serie boeken over het management bij corporaties is daar ook een indicatie van. De serie is in 1999 in samenwerking met Aedes door roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) gestart met het leggen van het fundament voor goed management: de strategie, het jaarplan en het ondernemingsplan; samengebracht in de titel *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*. Daarna is de aandacht gericht op het meten van de voortgang (deel 2: *De balanced scorecard voor corporaties*) en het verbeteren van de kwaliteit (deel 3: *Het INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*). Ondanks de prestaties van corporaties is er in toenemende mate commentaar op het functioneren, dat zich toespitst op de doeltreffendheid en doelmatigheid. Het vormde de aanleiding voor een nieuw drieluik in de managementreeks, waarvan de eerste twee delen zijn verschenen in 2004 (*Bedrijfsprocessen bij corporaties*) en 2005 (*Human resource management bij corporaties*). De insteek was een fundamentele koerswijziging gericht op het beheersen van de organisatie, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening zou afnemen. Dan staan de werkwijze en de werkenden centraal. In het deel over bedrijfsprocessen worden handvatten aangereikt om met de mensen op de werkvloer de processen te beschrijven. Daarvoor wordt een taal gebruikt die iedereen in de organisatie kan begrijpen (ModulOr) en die de processen doelmatig en doeltreffend inricht en meetbaar maakt. Bedrijfsprocessen op die manier beschreven, vormen de basis voor het monitoren van de prestaties. Bijkomend voordeel is dat daardoor de focus ook verlegd kan worden van de output naar de medewerkers die de prestaties moeten (kunnen) leveren. Er ontbreekt dan echter iets. Want als de instrumenten er zijn (strategie, balanced scorecard, kwaliteitsmanagement, bedrijfsprocessen en human resource management), dan wil dat nog niet zeggen dat de mensen dan ook vanzelf de goede dingen goed doen. Daar-

voor is motivatie nodig en dan hebben we het over de instelling en de aansturing van de mensen bij de organisatie (medewerkers en leidinggevenden), het onderbuikgevoel, de onuitgesproken regels en richtlijnen. Kortom de organisatiecultuur.

Gebruiksaanwijzing

Het bespreken en in zekere mate managen van de organisatiecultuur is geen eenvoudige zaak. Het vereist samenwerking, een lange adem en kan grote consequenties hebben. Een cultuurveranderingstraject hangt samen met het hebben of formuleren van een toekomstvisie, een bedrijfsstrategie en het aanpassen van de organisatie daarop. Dat is voorwaarde. Verder is van belang dat het veranderen van de cultuur niet als laatste wordt opgepakt, maar ook niet als eerste. De veranderingen zijn afhankelijk van de resultaten, het vereist heel veel praten en het kan personeelsverloop tot gevolg hebben. Aan de andere kant is het negeren van het cultuuraspect net zo risicovol. Een goede middenweg is noodzakelijk. Omdat de organisatiecultuur elk deel van de organisatie raakt, is het betrekken van een ieder binnen de corporatie van groot belang.

Het zelf sleutelen aan de organisatiecultuur zonder veel kennis over het fenomeen kan gevaarlijk zijn. Het schept verwachtingen bij de medewerkers en de teleurstelling zal groot zijn als de resultaten niet voldoen aan die verwachtingen. Vandaar dat we adviseren geen van de stappen uit het stappenplan in hoofdstuk 4 over te slaan. Daarentegen is het negeren van de organisatiecultuur minstens zo gevaarlijk. De invloed van de organisatiecultuur op de prestaties van een organisatie zijn enorm. Het negeren ervan maakt van de corporatie een stuurloos schip, dat afhankelijk is van toeval en willekeur. Het management moet zich van dat belangrijke aspect van de organisatie rekenschap geven. Zij behoort een beeld te hebben van de huidige en van de gewenste organisatiecultuur en daarin actief op te treden.

Er zijn wel valkuilen. De grootste valkuil is dat de aanpak van de organisatiecultuur geïsoleerd wordt opgezet en overgelaten wordt aan de personeelsfunctionaris of een enkel MT-lid. Voor een positieve benadering en dito resultaten is het essentieel dat het thema leeft binnen de hele organisatie; het management voorop. Het verdient aanbeveling om, bij de start van het project, te bepalen op welke momenten er met wie wordt overlegd. Het schept duidelijke verwachtingen en voorkomt teleurstellingen.

Een succesfactor voor de aanpak van het project organisatiecultuur is de wijze waarop de leiding de medewerkers bij de ontwikkeling ervan betreft. Iedereen kan niet en alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak begint op het moment dat het MT de organisatiecultuur op de agenda zet. Tijdens het project moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Daarom is het belangrijk om het project met een voorlichtingsbijeenkomst te beginnen en tussentijds met de medewerkers, ondernemingsraad en andere stakeholders over de voortgang te overleggen. Verstandig is om daarvoor vanaf het begin van het project momenten in te bouwen.

Leeswijzer

Dit zesde deel in de managementboekenreeks zorgt ervoor dat de organisatie van de corporatie consistent kan functioneren. Dat is meer dan de vraag of de structuur, de werkwijze en de instrumenten optimaal zijn afgestemd om de gewenste doelen te realiseren. Het gaat er ook om of het karakter van de organisatie en de normen en waarden daarmee in overeenstemming zijn. Die laatste vraag staat centraal in hoofdstuk 4 met daarin het gebruikelijke stappenplan. Er is ten opzichte van de opzet van de eerdere boeken een belangrijk verschil. Normaal is er een deel A met de theorie en een deel B met een stappenplan. De theorie in deel A kon steeds voor het uitvoeren van het stappenplan worden overgeslagen of later worden gelezen. Nu echter niet. Vandaar nu geen deel A en B, maar een logische opbouw die de lezer voorbereidt op het uitvoeren van het stappenplan in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 2 (fase 1: De cyclus van beleid en de 4ling[®]) wordt de relatie gelegd met de eerdere delen uit deze reeks en wordt het model van 4ling[®] uitgelegd. Dat is voor de beoordeling van de bedrijfsvoering nu noodzakelijk leeswerk. In fase 2: Verbeteren en de 4ling[®], gaat het over de overeenkomsten van 4ling[®] met

andere managementbenaderingen, zodat deze gebruikt kunnen worden in de eigen bedrijfsontwikkeling. Daarna begint het echte werk en gaan we in op het gedrag en het karakter van de organisatie. We bespreken hoe de mensen in een organisatie op het management en de bedrijfsvoering reageren (fase 3: Weerstand tegen veranderen) en zouden kunnen reageren (fase 4: Organisatiecultuur en transformeren). Daarna willen we het karakter van de organisatie gaan veranderen. Voorwaarde is dat we bij de beschrijving van het karakter van de organisatiecultuur daar woorden met dezelfde betekenis voor gebruiken. Hoofdstuk 3 geeft daarop antwoord en beschrijft vier extreme cultuurtypen, karakters, die in meer of mindere mate in elke organisatie voorkomen. Dat is gelijk ook de opmaat naar het stappenplan om de huidige organisatiecultuur in beeld te brengen, de gewenste organisatiecultuur te bepalen en maatregelen te ontwikkelen en te implementeren om de gewenste organisatiecultuur ook daadwerkelijk te realiseren.

Er is nog een verschil met de voorgaande delen. Hoewel er sprake is van een project, is er niet echt een apart projectteam. Aangezien het aspect organisatiecultuur zo'n impact kan hebben en zo belangrijk is voor een doeltreffend en doelmatig functionerend bedrijf, is het een zorg van het gehele management. Vandaar dat het projectteam bestaat uit alle leden van het MT. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan het team worden aangevuld met leidinggevendenden die geen deel uitmaken van het MT.

Voor het project is in hoofdstuk 4 een eenvoudig stappenplan beschreven. Het begint met de voorbereiding in het MT. Zij wijst uit haar midden de projectleider aan voor het aanpassen van de organisatiecultuur en legt dit vast in de vorm van een MT-besluit. De projectleider stelt het projectplan op en het MT informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers. Dan begint het project. De eerste stap is de discussie over de huidige organisatiecultuur met als doel om daarover één en hetzelfde beeld te krijgen. De tweede stap is om de gewenste organisatiecultuur te ontwerpen met de strategie en het ondernemingsplan van de corporatie als uitgangspunt. Vervolgens is het van belang om de maatregelen te bedenken welke noodzakelijk zijn om de gewenste organisatiecultuur te realiseren. De laatste stap is om de plannen van aanpak om die maatregelen te implementeren te bespreken en vast te stellen. Daarna stelt het MT het organisatiecultuurbeleid vast en informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over de

plannen (het eindrapport) om de organisatiecultuur te veranderen en beter af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

Website

Het voorliggende handboek is bedoeld als specie tussen de stenen van de eerder verschenen delen. Het laat de samenhang zien tussen de verschillende projecten die daarin worden beschreven. Het voegt het aspect van bekijken toe; het vasthouden van zelf uitgewerkte nieuwe managementinstrumenten en zienswijzen door aandacht te geven aan de organisatiecultuur. In tegenstelling tot de eerdere delen is de onderbouwing zwaarder aangezet. Dat is nu nodig omdat door- en inzicht ervan helpt bij het kunnen begrijpen en kunnen bijsturen van de organisatiecultuur. Het is geen nieuwe managementtheorie. Daarvan zijn er genoeg. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om samenhang in de bedrijfsbesturing aan te brengen en de organisatiecultuur (verder) te ontwikkelen. Naast de methode en de uitwerking daarvan worden hulpmiddelen geboden om het opstellen eenvoudiger te maken. Om de actualiteit in stand te houden, wordt hiervoor gebruik gemaakt van de website. Aanpassing van de tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden daar regelmatig ge-update.

De website is direct benaderbaar via www.corporatieadvies.nl of via de websites van de samenwerkende adviesbureaus die de site onderhouden. De website is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat u in de bijlagen vindt, wordt u per omgaande een persoonlijke code toegekend. De website vindt u op www.roag.nl, www.atrive.nl, www.nestas.nl, www.dhv.nl en op www.corporatieadvies.nl (zie scherm 1). De code verstrekt op eerdere boeken is geldig gebleven. Bent u uw wachtwoord en/of gebruikersnaam vergeten, dan is een mail naar de webmaster voldoende. Binnen 24 uur ontvangt u uw code. Door het aanklikken van de knop 'Managementboeken' en daarna de keuze uit een van de zes onderwerpen te maken, komt u op de indexpagina van het gekozen boek (zie scherm 2). Op deze pagina is zichtbaar of er nadere informatie is te vinden.



Scherf 1: www.corporatieadvies.nl



Scherf 2: Inhoudsopgave

Rest ons u succes te wensen met het beoordelen van de huidige organisatiecultuur en het bepalen en realiseren van de door u noodzakelijk geachte organisatiecultuur in uw corporatie.

2 Van afweren naar transformeren: De 4ling®

Columbus zocht zijn beschermheren, zijn bemanning en zijn schepen met zorg uit. Hij moest wel, want hij wilde niet via de geijkte paden naar China. Men dacht toen nog dat de wereld plat was. Week je af van de gebaande paden, dan viel je er vanaf. Columbus dacht daar anders over en hij zocht mensen die ook in zijn ronde wereld geloofden, hem steunden en met hem op avontuur wilden gaan. Columbus had zijn droom over handelsroutes en een missie om een kortere weg naar China te zoeken. Hij kende zijn zwakheden en paste zijn strategie daarop aan. Hij zocht speciale schepen, snel genoeg, goed bevoorrad en met een bemanning die hem wilde volgen. Hij stippelde zijn koers uit, gebruikte meetinstrumenten om te bepalen of hij op koers bleef en had aandacht voor zijn medewerkers. Kortom een ondernemer avant la lettre.



De expeditie van de leiding van een bedrijf kent dezelfde uitdaging. De voorbereiding begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie. Vervolgens worden met behulp van een meetinstrument – zoals de balanced scorecard – piketpaaltjes geslagen om de voortgang van de strategie te meten. Als blijkt dat niet alles naar behoren functioneert, worden met een kwaliteitssysteem – zoals het INK-managementmodel – onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren, is op den duur een integrale en fundamentele verbouwing noodzakelijk. Een dergelijke verbouwing begint aan de basis. Dat is de wijze van samenwerken; de bedrijfsprocessen. Door deze samen met de werkvloer uit te werken ontstaat de basis voor een geheel nieuwe opzet van het bedrijf. Daarop dient dan ook het personeelsbeleid te worden aangepast. Ten slotte is er dan nog het fixeren van die nieuwe organisatie door aandacht te geven aan de organisatiecultuur.

Zo in een paar zinnen samengevat lijkt het eenvoudig. Maar het tegendeel is waar. Vandaar dat we gezocht hebben naar eenvoud en naar een praktische vertaling van complexe managementtheorieën. We hebben getracht het theoretische kader zo

beknopt mogelijk te houden. We zochten naar één steeds terugkerend sjabloon om verschillende aspecten toe te lichten en dat werd de 4ling®.

Dit hoofdstuk behandelt de 4ling®. We doen dat analoog aan het denken van het management over de opzet en de inrichting van het bedrijf. We leggen het verband met de voorgaande delen in deze reeks en geven aan waar de 4ling® aansluit op populaire zienswijzen en hulpmiddelen van andere auteurs.

- Fase 1: Het management van een bedrijf begint met plannen maken, die uit te voeren en – heel belangrijk – te meten of de plannen ook worden gerealiseerd. Deze benadering is gedetailleerd beschreven in de delen 1 en 2 (*Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* en *De balanced scorecard voor corporaties*). In paragraaf 2.1 gaan we kort op herhaling en leggen de basis voor de 4ling®.
- Fase 2: Omdat het altijd beter kan (en moet), zoekt het management naar methoden om te corrigeren en te optimaliseren. In deel 3 (*INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*) is één benadering daarvoor beschreven met het INK-managementmodel. De volgende twee delen bieden de mogelijkheid om concreet de bedrijfsprocessen (deel 4 *Bedrijfsprocessen bij corporaties*) en het personeelsmanagement (deel 5 *Human resource management bij corporaties*) te verbeteren. In paragraaf 2.2 laten we zien hoe de 4ling® aansluit op verschillende managementbenaderingen, zodat die in combinatie met de 4ling® kunnen worden toegepast.
- Fase 3: Verbeteren en optimaliseren kent zijn grenzen en na verloop van tijd is een drastische koerswijziging noodzakelijk. Nu bieden de delen 4 en 5 over bedrijfsprocessen en human resource management de mogelijkheid om een herontwerp van het bedrijf voor te bereiden en uit te voeren. Dergelijke veranderingen stuiten op weerstand binnen het bedrijf. In paragraaf 2.3 gaan we op die weerstand in en bieden handvatten om ze te kunnen begrijpen en er mee om te gaan.
- Fase 4: Ten slotte moet de nieuwe organisatie weer één harmonisch geheel worden. Dat is meer dan het installeren van de nieuwe instrumenten. Het is het implementeren van een nieuw gedachtegoed bij alle medewerkers en stakeholders en dat betekent een nieuwe zienswijze op de klant, de collega, de leiding, de eigen verantwoordelijkheid en het werk. Het is de kern van dit afsluitende zesde deel en staat centraal in hoofdstuk 4.

Fase 1: De cyclus van beleid en de 4ling®

In deze paragraaf ordenen we de managementbenaderingen die ten grondslag liggen aan het model van de 4ling®. Eerst gaat het over richten. Met behulp van Porter (De waardeketen) en Simons (Levers of control) wordt de strategie in beeld gebracht en de consequenties ervan vertaald in een jaarplan (het ondernemingsplan). Vervolgens worden met behulp van de balanced scorecard van Kaplan en Norton de verrichtingen gemeten door de strategie te vertalen in acties (1992, 2001, 2004). Ten slotte komt met Deming (Total Quality Management) en Hardjono (EFQM-model, het INK-managementmodel) het inrichten van de organisatie aan bod.

Op het gebied van modern management van ondernemingen heeft de tijd niet stil gestaan. De complexiteit van onze samenleving en de versnelling van het veranderen, heeft als gevolg dat een zoektocht gaande is. Welk management, welke strategie is tegen die versnelling opgewassen? De ondergang van bedrijven die twintig jaar geleden nog werden aangehaald als de voorbeelden van succes, maken duidelijk dat de excellente onderneming niet bestaat (Peters en Austin, 1986). Dat neemt niet weg dat er wordt gezocht naar een alles omvattende managementtheorie. Gespeurd wordt naar een benaderingswijze waarmee – als een soort tovermiddel – directies de ontwikkelingen doelmatig en doeltreffend kunnen managen. Aan het einde van het industriële tijdperk dicteerden de managementgoeroes de receptuur. Excellente bedrijven sturen de organisatie vooral op doelmatigheid (Chandler, 1962), trachten concurrentievoordelen te behalen (Porter, 1980) en beperken zich tot hun kerncompetenties (Peters en Waterman, 1982). Onder invloed van de cultuur in Europa wordt de Amerikaanse managementpraktijk ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de stijl van management, significante waarden, sleutelvaardigheden, staf (McKinsey 7-S, Peters en Waterman, 1982), medewerkers, milieu en samenleving. Maar dat is niet genoeg. De complexiteit van de besturing neemt vanaf de jaren zeventig snel toe. Het is niet alleen meer registreren en verantwoording afleggen, het wordt planning en beheersing. In plaats van meten van prestaties wordt het managen van prestaties.

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming zijn termen die passen in de wetenschappelijke lijn van management. Over de relatie tussen planning en strategie is veel geschreven. Mintzberg (1994) geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie

tussen de twee begrippen. Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de waarheid en werkelijkheid van de organisatie zelf.

In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende ondernemingen zich richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie (1980). Zij beschermen wat was, terwijl succesvolle ondernemingen juist op zoek zijn naar nieuwe concurrentieruimte. Zij vormen zich een beeld van de toekomst en bereiden zich daarop voor (zie ook Quinn, 1996, 2004). Zij schrijven hun boek op het moment dat veel bedrijven nog steeds Peters en Watermans excellente ondernemingen nabootsen. Strategische afdelingen worden daarbij afgeschaft en de nadruk wordt gelegd op doelmatigheid en afslanken, in plaats van het creëren van nieuwe markten. Kaplan en Norton bepleiten ook het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van beheersen en leren zien. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem en speelt budgetteren een rol. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor terugkoppeling naar de lagere niveaus in de onderneming.

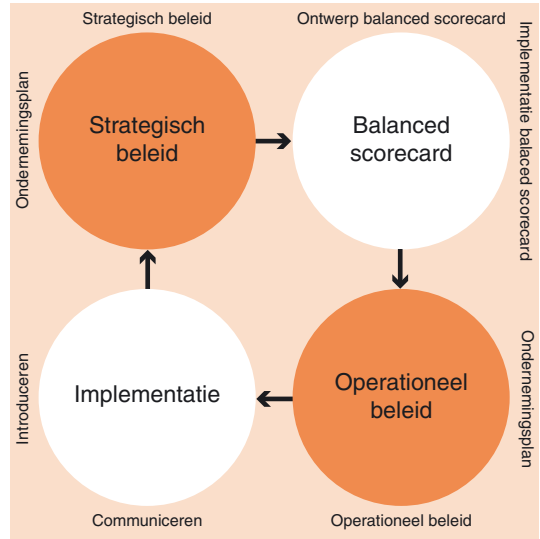
Om op een eenvoudige wijze uit te leggen hoe beleid wordt geformuleerd, zijn twee rode draden samengebracht op één weefgetouw. De cyclus van beleid is de eerste rode draad. Het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. Het model van de waardeketen (Porter, 1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen (het weefgetouw). De cyclus van beleid maken wordt gevormd door het proces van het opstellen van een strategie, het meetbaar maken (balanced scorecard), het vertalen in acties (operationeel beleid) en het implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is het startpunt voor een nieuwe cyclus. In schema 1 is de cyclus op hoofdpunten weergegeven.

- Strategie bepalen (strategische beleid)
- Piketpaaltjes slaan (balanced scorecard)
- Jaarplan opstellen (operationeel beleid)
- Communiceren en introduceren (implementatie).

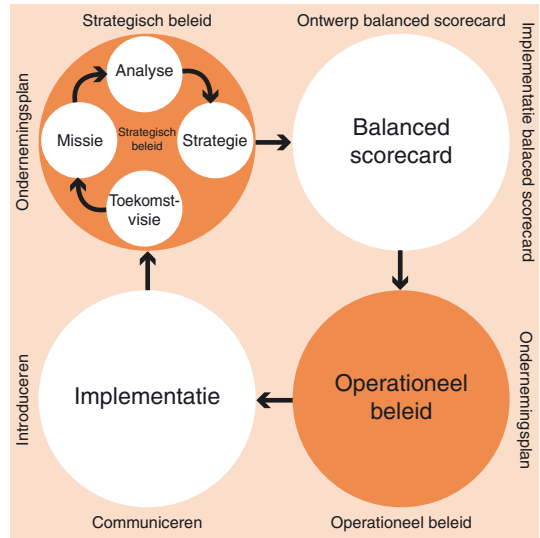
Strategie bepalen (deel 1: het ondernemingsplan)

Het bepalen van de strategie kent vier stappen. Eerst wordt gekeken naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (stap 1). Vanuit trends wordt door het management een beeld van de toekomst geschetst en gedeeld. Op basis van die gemeenschappelijke toekomstvisie wordt de missie opgesteld (stap 2). De missie is de concrete formulering van wat een organisatie doet en impliciet wat ze wenst te bereiken. Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (de missie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (stap 3). In stap 4 wordt alles samengevoegd en een strategie voor de komende jaren opgesteld.

Voor het verkennen en analyseren is een ordening uitgewerkt die de basis vormt voor de 4ling®. Die ordening wordt gebruikt bij het bepalen van de toekomstvisie, bij het analyseren van de organisatie, bij de risicoanalyse en bij het formuleren van de strategie. De structuur komt ook weer terug bij het bepalen van de perspectieven van de balanced scorecard, bij het kwaliteitssysteem, de bedrijfsprocessen en bij het bespreekbaar maken van de organisatiecultuur. De 4ling® is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties en vindt zijn oorsprong in de jaren



Schema 1: De cyclus van beleid maken



Schema 2: Strategisch beleid

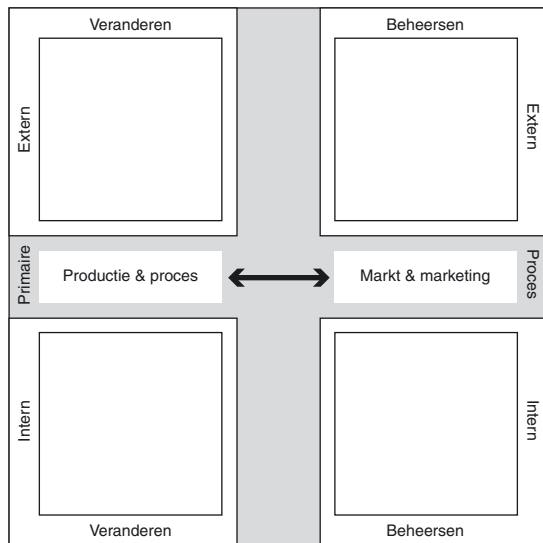
zeventig en tachtig. De basis ligt bij Porter en Simons, bij Harrison en Handy en bij Cameron en Quinn.

Porter (1992) stelt dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output van een onderneming, maar om de wijze waarop de output tot stand is gekomen: de throughput. Porter onderscheidt de activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene, voor elk bedrijf geldende, ondersteunende activiteiten (het support proces). In de 4ling[®] worden activiteiten die tot het primaire proces behoren in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de activiteiten die een bedrijf moet beheersen, wil ze haar producten kunnen afzetten. En het zijn de activiteiten die ze moet kunnen veranderen en aanpassen aan de noden van de tijd.

- *Markt & marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, huur- en het aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid.
- *Productie & proces*: bouwen en beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en organisatie van het beheer.

De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces (beheersen en veranderen) is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, het marktaandeel, de klant en de vraag moet en worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan intern de zaken aan te passen en te veranderen (doen).

Ook de ondersteunende zaken in de 4ling[®] worden in twee verzamelingen opgedeeld (intern en extern). Het zijn de activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de activiteiten die betrekking hebben op het bedrijf zelf (de interne factor):

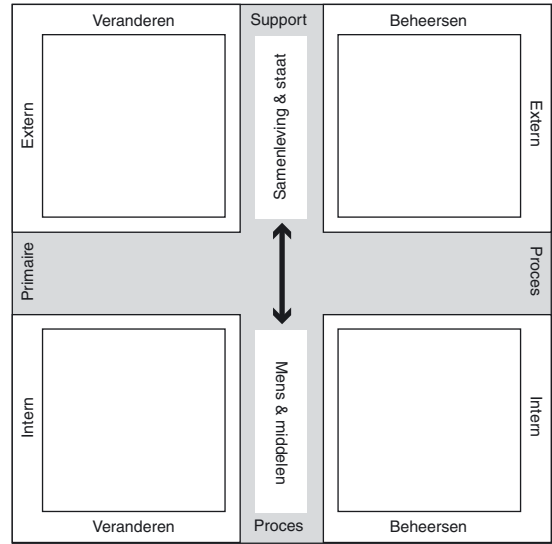


De 4ling[®] en Porters primaire activiteiten

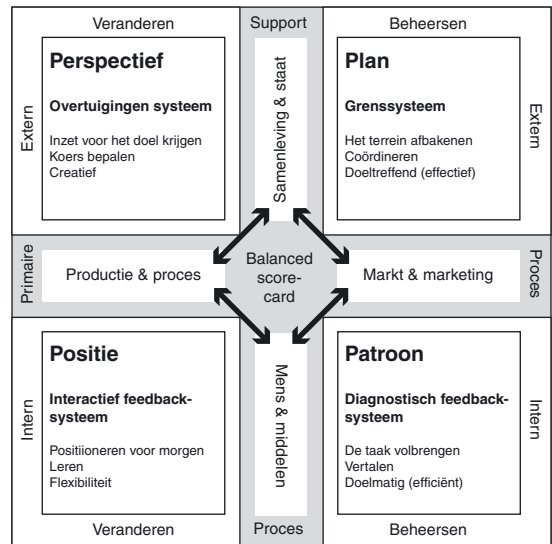
- *Samenleving & staat*: de wetgeving en het BBSH met de verantwoordingsvelden in het bijzonder, de fiscus en het aspect milieu.
- *Mens & middelen*: de productiemiddelen, mensen, kennis, kapitaal en de organisatie, HRM, administratie, ICT, management, bedrijfsprocessen en inkoop.

In stap 3 (verkenning en analyse) wordt de indeling gebruikt om alle relevante aspecten op te sporen, te analyseren en het geheel aan te vullen met een concurrentieanalyse, een risicoanalyse of benchmarking.

Na de verkennings- en analysefase is het management klaar om de strategie te formuleren. Daarvoor heeft Simons een hulpmiddel ontwikkeld, die het management in staat stelt na te gaan of alle aspecten van een strategie vertegenwoordigd zijn. Simons onderkent vier aspecten, de zogenaamde 4 P's van strategie: *positie*, *perspectief*, *plan* en *patroon* (Simons, 2000). De eerste twee hebben met veranderen te maken en het gaat dan over het vertrekpunt en het doel, positie en perspectief, respectievelijk de interne en de externe focus. De andere twee P's zijn op beheersen gericht. Het gaat nu over het plan – de feitelijke activiteiten en hun samenhang – en daarnaast de



De 4ling® en Porters ondersteunende activiteiten



De vier P's van Simons

mogelijke alternatieven, *plan* en *patroon*, respectievelijk de externe en de interne focus. De 4P's van Simons passen in het schema dat gevormd wordt door de tweedeling binnen het primaire proces en de tweedeling van de ondersteunende activiteiten (Porter).

- P1 De eerste P van de positie betreft de normen en waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Deze P is verwerkt in de toekomstvisie en de missie van het bedrijf. Voor het bepalen van de positie is flexibiliteit vereist. Het management moet bereid zijn afstand te nemen van vastgeroeste paden en op zoek gaan naar de oorsprong. Waarom gebeurt iets? Is dat nog wel nodig en kan het ook anders?
- P2 De tweede P is die van het perspectief achter de strategie. De range van mogelijke activiteiten ter verbetering zijn divers en variëren van maatregelen voor een meer traditionele onderneming gericht op een enkele markt tot een bedrijf met een breed productassortiment. Creativiteit is hier de vereiste kwaliteit.
- P3 Vervolgens de derde P: het plan zelf. Vaak wordt – als om de strategie wordt gevraagd – dat plan beschreven, met de doelen die men wil bereiken en de route (de weg) die daarvoor nodig is. Maar in wezen is het slechts een onderdeel van de strategie, waarbij het plan zelf een instrument is om de strategie te communiceren en de acties te coördineren. Doeltreffen is het credo.
- P4 Ten slotte de vierde P: een patroon van (alternatieve) activiteiten. In de reeks toekomstvisie-missie-strategie-doelen-maatregelen-acties is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en zo patronen van activiteiten (alternatieve wegen) te ontwikkelen. Daarbij kan worden geanticipeerd op mogelijke tegenvallers en het biedt de mogelijkheid om na te gaan of het doel ook doelmatig wordt gerealiseerd.

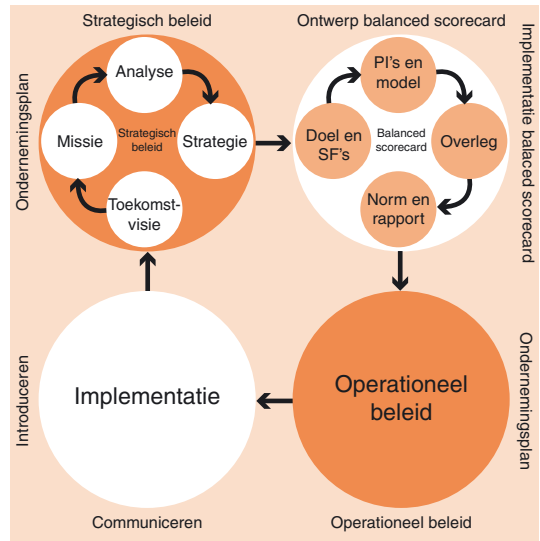
Piketpaaltjes slaan (deel 2: de balanced scorecard)

Na de strategiedefinitie zijn meetbare doelstellingen nodig om te kunnen bepalen of de strategie ook wordt gerealiseerd. De balanced scorecard is daarvoor een uitstekend hulpmiddel. Een gezamenlijk geconstrueerde balanced scorecard is tegelijk een model van de onderneming. Met dat model kunnen de gevolgen en

effecten van een strategie worden doordacht. Dat kan als bij de bouw alle relevante aspecten zijn meegenomen en er sprake is van een balans tussen financiële en niet-financiële aspecten, tussen de korte en de lange termijn, en tussen interne en externe zaken. Het is die balans die nieuw is als Kaplan en Norton begin jaren negentig gaan experimenteren met hun *corporate scorecard*, de voorloper van de balanced scorecard.

De bouw van een model van de onderneming (de balanced scorecard) kent vier stappen. Nadat de strategie is bepaald in woord en beeld (zie deel 2 – *De balanced scorecard voor corporaties*) wordt van de verschillende elementen waaruit een strategie is opgebouwd, nagegaan welke doelen voor een bedrijf van wezenlijk belang zijn en welke succesfactoren (SF's) bepalend zijn voor het slagen van die strategie (stap 1). Succesfactoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en) en nog redelijk abstract

en daardoor moeilijk meetbaar. Voor dat meten worden de prestatie-indicatoren uitgewerkt (stap 2). Daarna volgt overleg binnen de organisatie over het ontwerp en de invoering van de balanced scorecard. Het gaat om feedback en het creëren van draagvlak (stap 3). In stap 4 worden de piketpaaltjes dan echt geslagen door het bepalen van de normen per prestatie-indicator en in het verlengde daarvan de wijze van productie en automatisering van de balanced scorecard.

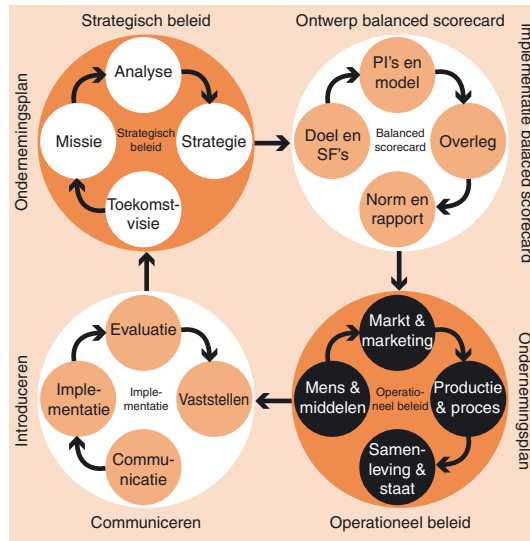


Schema 4: Ontwerp en implementatie van de bs

Jaarplan opstellen en implementeren

Nadat strategie en balanced scorecard zijn gebouwd, kan het management de uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel aanpakken. Strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van Porter weer de leidraad. Verspreid over de onderdelen in

Porter's waardeketen komen de onderwerpen van een onderneming terug. Denk hierbij aan zaken als inkoop, fabricage, onderhoud, orderverwerking, PR, nazorg, energie, ICT, voorraadbeheer, marktonderzoek, procedures en organisatie. De primaire activiteiten komen aan bod bij *markt & marketing* en *productie & proces (maken)*, de ondersteunende activiteiten bij *samenleving & staat (maatschappij)* en *mens & middelen*. Het resultaat van het opstellen van het operationele beleid is dat het een overzicht biedt van alles wat nog moet gebeuren en de prioriteit die elk onderdeel heeft. Bij de implementatie ten slotte gaat het over de voorbereiding van de organisatie op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Begonnen wordt met het overleg over het concept-operationele plan en het vaststellen van het definitieve ondernemingsplan. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze geïnformeerd moet worden over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na één of twee jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie.



De cyclus van beleid compleet

Strategisch beleid	Balances scorecard	Operationeel beleid	Implementatie
Toekomstvisie	Doelstellingen en SF's	Markt & marketing	Overleggen, vaststellen
Missie	PI's en het model	Productie & proces	Communicatie
Verkenning & analyse	Overleggen, vaststellen	Samenleving & staat	Implementatie
Strategisch plan	Normen en rapporten	Mens & middelen	Evaluatie

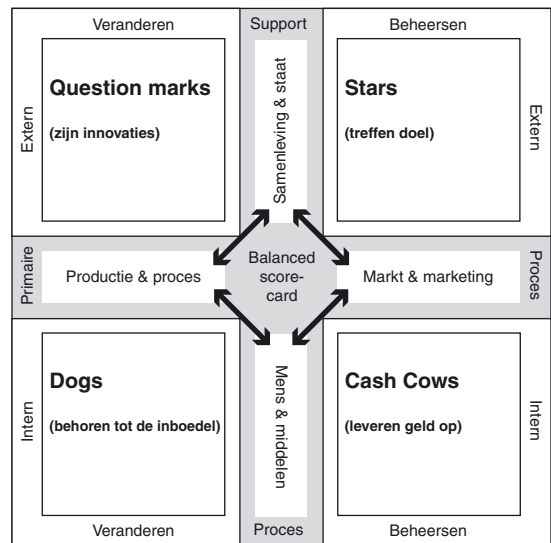
Fase 2: Verbeteren en de 4ling®

In de voorgaande paragraaf is de constructie van de 4ling® toegelicht. Eerst zijn Porter's primaire en ondersteunende activiteiten geordend op de schaal beheersen – veranderen en de schaal intern – extern. Het leidt tot vier deelverzamelingen die structurerend werken bij de verkennings- en analysefase, bij het samenstellen van de strategie, de constructie van de balanced scorecard, het opstellen van het operationele jaarplan en het aanpassen van de structuren en de systemen. Het laatste betreft het kwaliteitsmanagement en in Nederland is het INK-managementmodel daarin leidend. Het bleek dat Hardjono – de geestelijke vader van het INK-managementmodel – met zijn vierfasenmodel (Hardjono, 1999) dezelfde indeling gebruikt als de 4ling®. Dat was de aanleiding om na te gaan of er meer overeenkomstige modellen zijn. De reden daarvoor is dat die modellen dan ingebracht kunnen worden binnen het met de 4ling® ontwikkelde ondernemingsplan. Dat geeft managers handvatten om aansluiting te vinden bij die andere benaderingen en die toe te passen binnen de werkelijkheid van hun eigen bedrijf.

We geven hierna als voorbeeld een aantal tot de verbeelding sprekende bekende theorieën en hoe deze aansluiten op de 4ling®. We werken daarbij toe naar de denkconcepten van Cameron en Quinn. Niet alleen omdat zij aan de basis staan van een succesvolle benadering van de verandering van de organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 1999, 2003), maar ook om hun gedachtegoed over managementvaardigheden en de weerstand tegen verandering (Quinn, 1996, 1997, 2004).

Omzet: Stars, Cash Cows, Dogs and Question Marks

De meest bekende vierdeling is de BCG-matrix uit de jaren zestig van de Boston Consulting Groep (Henderson), waarbij groei en marktaandeel tegen elkaar worden afgezet. Producten met een hoog marktaandeel in een



De BCG-matrix van de Boston Consulting Groep

snel groeiende markt heten Stars. Dogs daarentegen hebben een laag marktaandeel in een stabiele markt. Ging het nu om aandacht en investeren, dan zou dat in Stars beter zijn dan in Dogs. Bij Stars is het risico van de investering gering gezien de voorsprong op concurrenten en rendement zou eerder zijn te behalen. Stars beschikken meestal over hoge winstmarges in een groeiende markt. Cash Cows hebben een hoog marktaandeel in een stabiele markt. Ze leveren dankzij schaalvoordelen geld op, terwijl er weinig perspectief is op groei. Het geadviseerde beleid is dan handhaven en uitmelken. Dat in tegenstelling tot de Question Marks, waar een groter marktaandeel perspectief op winst oplevert. Investeren dus, maar wel opletten, want de toekomst van de Question Mark is niet zeker. Het kunnen Stars worden, maar ook Dogs blijken.

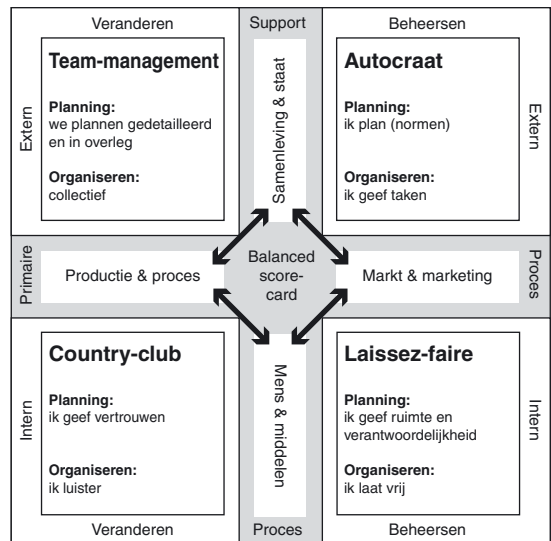
Plaatsen we het schema van de Boston Consulting Groep in de 4ling®, dan blijkt die goed in te voegen. Bij Stars en Cash Cows gaat het om beheersen, behouden of vergroten van het marktaandeel. Aan de producten zelf hoeft niets te worden gewijzigd. De markt heeft bewezen dat ze goed zijn. Bij Stars is het van belang dat ze meegroeien en hun doel blijven treffen. Bij Cash Cows gaat het erom eruit te halen wat erin zit en zal doelmatigheid prioriteit krijgen. Aan de veranderkant van de 4ling® zien we een gelijksoortige overeenkomst. Dogs behoren bij de inboedel. Aanpassen en herpositioneren is het credo. Daarbij is het advies om te leren van de ervaringen en het product flexibel aan te passen. Het zijn risicovolle investeringen die weinig of geen winst zullen opleveren, maar het is lastig afscheid nemen van vertrouwde en succesvol gebleken producten. Het is vooral een intern probleem. Bij Question Marks ten slotte gaat het om creativiteit. Question Marks kunnen tot wasdom komen, maar dan is externe informatie uit de markt, wat klanten willen en wat de potenties zijn, leidend bij de verdere ontwikkeling. Het zijn de innovaties van een bedrijf en zonder innovaties is er geen toekomst.

Boston Consuslting Groep en de 4ling®; de BCG-matrix				
BCG-matrix	Stars	Cash Cows	Dogs	Question marks
Prestaties	Treffen doel	Leveren geld op	Behoren tot de inboedel	Zijn innovaties
De 4ling®	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

Leiderschap: De Managerial Grid

In dezelfde tijd publiceren Blake en Mouton hun Managerial Grid (1964). Het is een boek over leiderschap. Zij gaan uit van vier universele kenmerken die in elke organisatie aanwezig zijn. De vier kenmerken zijn doel, mensen, macht en organisatiecultuur. Elke organisatie heeft een doel en er zijn altijd mensen nodig om deze doelen te realiseren. Daarbij werken mensen samen, waarbij er sprake is van onderlinge machtsverhoudingen (hiërarchie) en gevoeligheden (normen en waarden). De stelling is dat de leider doeltreffend is als deze in staat is die vier kenmerken adequaat te managen.

De stelling – Er zijn verschillende leiderschapsstijlen en de beste leiderschapsstijl hangt af van de situatie. Dus de meest succesvolle leiders, zijn leiders die hun stijl kunnen aanpassen aan de omstandigheden. – zien we vaker terug en is ook het principe bij het concurrerende waarden in het model van Quinn (zie hierna). Blake en Mouton zetten die vier kenmerken uit in een diagram met de dimensie zorg voor de productie (resultaten verkrijgen) en de dimensie zorg voor de mensen. Bij de zorg voor de productie gaat het om nieuwe wegen, door overnames, onderzoek en ontwikkeling (creativiteit). Maar het gaat ook over omzet, winst, kwaliteit en kwantiteit. De zorg voor de productie is extern gericht op (nieuwe) markten en (nieuwe) klanten (doeltreffendheid). Zorg voor de mensen is bij uitstek een zaak die met de manager te maken heeft en zijn wereldbeeld. Hij kan aardig gevonden willen worden, terwijl anderen er juist op letten of medewerkers wel hun werk doen. De focus voor de zorg voor de mensen is intern gericht. Een leider met veel zorg voor de mensen en weinig aandacht voor de productie, gaat voor een plezierig werkklimaat en goede onderlinge verhoudingen (country-club). Heeft hij echter ook aandacht voor de productie, dan worden medewerkers



De Managerial Grid van Blake & Mouton

gestimuleerd, betrokken bij de problemen en geënthousiasmeerd (team-management). Heeft een leider enkel zorg voor de productie, dan gaat hij voor een maximale productie (doeltreffen) en steunt hij alleen op gezagsuitoefening en zelfs disciplinaire maatregelen (autocraat). Heeft een dergelijke leider wél aandacht voor mensen, dan wil hij zich kunnen verlaten op regels, procedures en standaarden (doelmatigheid). Hij wil immers niet afhankelijk zijn van de willekeur van medewerkers en zal hen daarom nauwelijks bij de gang van zaken betrekken. Zie de website www.corporatieadvies.nl voor een uitgebreidere omschrijving van de vier leiderschapsstijlen die zij onderkennen.

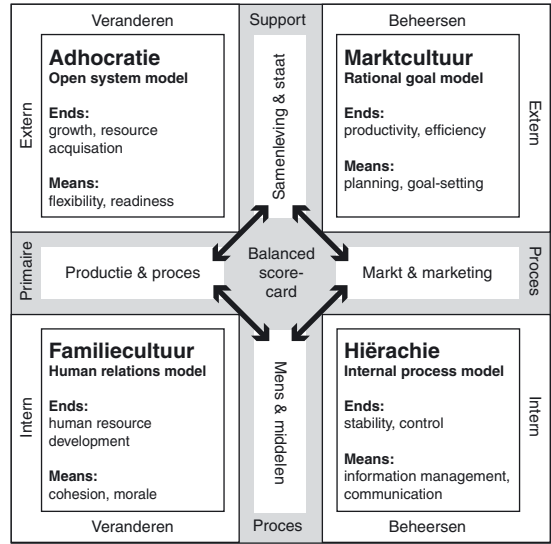
Blake en Mouton en de 4ling®; de Managerial Grid				
Blake en Mouton	Autocraat	Laissez-faire	Country club	Teammanagement
Planning	Productienormen Direct resultaat	Ruime opdrachten Weinig details	Geef vertrouwen Coördineren	Duidelijke doelen Geprogrammeerd
Organiseren	Taken en opdrachten	Geen dagelijkse sturing	Luisteren en helpen	Collectief Zelfstandig
Leidinggeven	Dwingend	Informatief	Coachend	Stimulerend
Controleren	Kritiek en corrigeren	Waarnemen	Zelden controleren Prijzen en belonen	Evalueren
Bemanning	Gehoorzaam	Maakt niet uit	Het werk aanpassen aan mensen	Het werk zoeken bij de mensen
Management by objectives	Eisen stellen	Mensen vrijlaten	Werken met zelfstandige mensen	Werken met teamdoelen
Prestaties	Van bovenaf beoordelen	Amper beoordelen	Op de mens gericht beoordelen	Gezamenlijk beoordelen
De 4ling®	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

Organisatiecultuur: Het model van de concurrerende waarden

Henry Ford is beroemd geworden doordat hij erin slaagde om de productietijd van een auto terug te brengen van twaalf à veertien uur tot anderhalf uur. Technisch gesproken was wat Ford deed niet bijzonder. Het bijzondere zat hem in de aandacht voor de logistiek. Maar hij was gewoon een kind van zijn tijd en net iets eerder dan de rest. Henry Ford staat echter ook bekend als een koppig en eigenzinnig mens. Wars van kritiek stelt hij zich paternalistisch en autoritair op¹. In het

¹ De bekende uitspraak van Ford: "U mag elke kleur kiezen, zolang die maar zwart is", wordt altijd gebruikt om te laten zien hoe je de klant niet moet behandelen. Maar die uitspraak van Ford was niet voor de klant bedoeld, maar voor zijn managers. Ze mochten aan zijn concept niets veranderen. Het T-Ford model bleef zo jarenlang haast ongewijzigd in productie. De concurrentie echter ging auto's voor speciale doelgroepen bouwen en daardoor is Ford zijn marktoverwicht kwijtgeraakt.

begin van de 19e eeuw kon dat ook. Alles was door de directeuren goed te overzien en er waren klanten genoeg. Dergelijk gedrag van leiders kon tot ver na de Tweede Wereldoorlog standhouden. Ondertussen werd de wereld echter complexer, de structuren groter en veranderingen ingrijpender. Eind jaren zeventig is er geen overschot aan klanten meer en ontstond er forse concurrentie vanuit Japan en lage-lonenlanden. Ook zijn er dan andere geluiden te horen over groei (Meadows, 1982), de toekomst (Toffler, 1985) en begint een zoektocht naar manieren om beter te presteren (Porter, 1980, 1985 en Drucker, 1983) en naar het succes van bedrijven (Peter en Waterman, 1982). In de Amerikaanse literatuur gaat het dan steeds over doeltreffendheid. Want als het doel wordt gerealiseerd zal het – financiële – succes automatisch volgen.



The competing values van Quinn en Rohrbaugh

Ook aan de gedragswetenschappelijke kant begint men zich dan voor het fenomeen doeltreffendheid te interesseren. Om er grip op te krijgen wordt gezocht naar een versimpeling van de werkelijkheid en dat kan met een model waarin de variabelen die doeltreffendheid bepalen, zijn geordend. De basis wordt gelegd door Quinn en Rohrbaugh (1983), die zich daarbij baseren op onder andere het werk van Cameron (1979) en het model wordt bekend als het concurrerende-waardenmodel. Ook nu zijn er weer twee belangrijke dimensies. De eerste loopt van *stabiliteit* (beheersen) naar *flexibiliteit* (veranderen). De tweede dimensie loopt van *intern* (aandacht voor de mens) naar *extern* (aandacht voor de organisatie). Nieuw in de benadering Van Quinn en Rohrbaugh is dat zij de criteria onderling afhankelijk in één samenhangend concept presenteren. Die benadering maakt het mogelijk om een viertal basismodellen – vier cultuurtypen – te onderscheiden van doeltreffendheid van organisaties. Bij de naamgeving zijn ze dicht gebleven bij de namen van

de indeling van Cameron. Het zijn het *Rational goal model* (marktcultuur), het *Internal process model* (hiërarchische cultuur), het *Human relations model* (familie-cultuur) en het *Open system model* (adhocratie).

De kwadranten zijn op de diagonale schaal tegenstrijdig, concurrerend. Aan de ene kant moet de organisatie aandacht besteden aan orde en beheersing en aan de andere kant aan innovatie en verandering. Die belangen zijn tegengesteld. Zo ook de tegenstelling dat een onderneming er is om iets te bereiken in de wereld en daarvoor de middelen te verkrijgen, versus de invalshoek dat de organisatie van en voor de mensen is die er werken. De aandacht voor de één gaat ten koste van die van de ander.

Cameron en Quinn en de 4ling[®], de concurrerende waarden				
Cameron en Quinn	Marktcultuur	Hiërarchische cultuur	Familiecultuur	Adhocratie
Cultuurmodel	Rational goal model	Internal process model	Human relations model	open system model
Cultuur omschrijving	Een organisatie die zich richt op externe positionering en doeltreffend gedrag, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen en doelmatig functioneren, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid	Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van creativiteit en individualiteit
De 4ling[®]	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

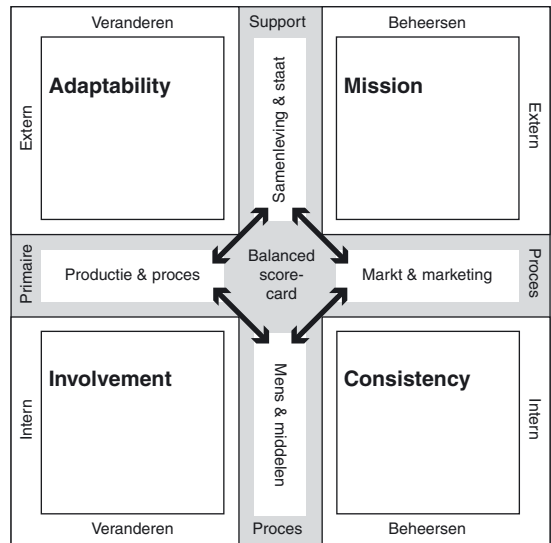
In de benadering van het model van de concurrerende waarden, stellen Cameron en Quinn uitdrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht zijn. In elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol. Zo zal een overheidsinstelling een cultuur hebben, waarin de hiërarchische cultuurelementen (zoals processen, regels en voorschriften) van groot belang zijn, terwijl in een ontwikkelingslab van Philips juist de cultuurkenmerken van de adhocratie (de creativiteit) doorslaggevend zijn. Maar in het ontwikkelingslab van Philips gelden nog steeds regels, alleen zullen ze niet pregnant zijn. Zonder die regels is de sky the limit en zal er maar doorontwikkeld en verbeterd worden. Daartegenover staat dat ook in een overheidsorganisatie ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, anders

vervreemdt die organisatie van de samenleving. Kortom: begrip voor elk van de vier cultuurtypen is nodig voor het managen van elke organisatie. Elk cultuurtype kent zijn eigen regels en dus zijn ook de leiderschapstijlen verschillend.

Quinn onderkent per cultuurtype twee leiderschapstijlen, die hij uitwerkt in het *Handboek managementvaardigheden* (1997). Uit zijn onderzoek blijkt dat goede managers, managers zijn die meer dan één leiderschapstype beheersen. De reden daarvoor is nu duidelijk, aangezien alle cultuuraspecten in een organisatie voorkomen en omdat een bepaalde leiderschapstijl niet in elk kwadrant optimaal werkt. Quinn stelt verder dat organisaties in ontwikkeling blijven en in de loop van de tijd zich ook qua cultuur aanpassen aan nieuwe situaties. Maar een verandering begint bij de leider zelf. Hij zal zijn stijl moeten aanpassen. Was hij een leider bij wie het doel voorop stond, dan zal hij zich moeten aanpassen als de middelen schaars worden. Was hij een leider met als doel om zo doelmatig mogelijk te werken (fouten voorkomen), dan zal hij in een cultuur waar innovatie van belang is juist leiding moeten geven aan experimenteren en dus aan het maken van fouten.

Doeltreffendheid en de organisatiecultuur

Denison (1990) benadrukt het belang van de relatie tussen organisatiecultuur en doeltreffendheid van een organisatie. Hij baseert zich op uitgebreid onderzoek onder 34 organisaties, waarbij hij vier belangrijke culturele aspecten verwerkt in één model: mission (missie, weten we waar we naar toe gaan?), consistency (consequentie, heeft ons systeem een hefboomwerking?), involvement (betrokkenheid, zijn onze mensen aangesloten en betrokken?) en adaptability (aanpassingsvermogen, luisteren we naar de markt?). Involvement en consistency betreft de interne



De cultuurtypen volgens Denison

dynamiek, terwijl de andere twee over de relatie van de organisatie met zijn omgeving gaan (intern versus extern). De tweede as waarop hij de cultuuraspecten uitzet, is die van stabiliteit (adaptability en consistency) naar flexibiliteit (involvement en mission). Denison beargumenteert dat doeltreffendheid een functie is van de normen en waarden en van het gedrag en de werkwijzen van de leden van de organisatie en dat beide consistent in elkaars verlengde horen te liggen. Daarbij ontstaan vier invalshoeken, of lenzen (richting, stabiliteit, flexibiliteit en verandering). Inmiddels heeft Denison een databestand opgebouwd met de gegevens van meer dan vijfhonderd geanonimiseerde bedrijven met daarin voor elk van de vier cultuurtypen drie deelaspecten, die hij kan meten met een vragenlijst met zestig vragen.

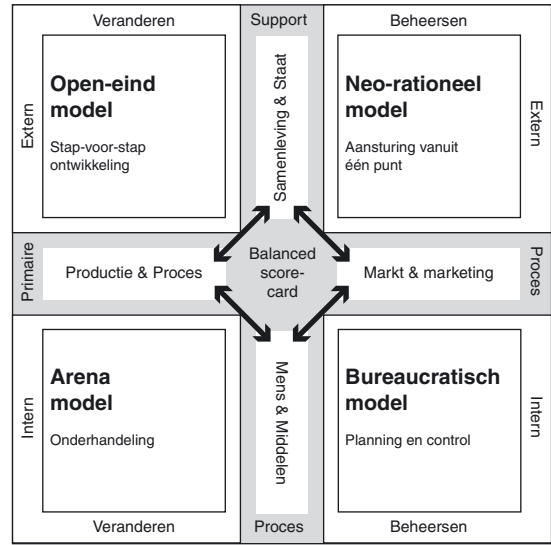
Denison en de 4ling®; corporate culture en effectiveness				
Denison	Mission	Consistency	Involvement	Adaptability
Cultuur-aspecten	Vision Strategic direction and intent Goals & objectives	Core Values Agreement Coördination & integration	Empowerment Team orientation Capability development	Creating Change Customer focus Organizational learning
De 4ling®	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

Besluitvorming en organisatiecultuur

Koopman en Pool (1992) onderzoeken de wijze van besluitvorming en zetten die af op de horizontale as van beheersen/centralisatie naar flexibiliteit/decentralisatie en de verticale as van hoge (intern) naar lage formalisatie. Rechtsboven is het neo-rationeel model, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Veelal worden de besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de top beperkt. In het bureaucratische model zijn er juist wel regels; er is sprake van planning en control en de besluitvorming is sterk geformaliseerd.

Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Het kwadrant links van het bureaucratisch model is het arena-model. Overleg en onderhandeling spelen de hoofdrol, de machtsverschillen zijn klein, conflicten dreigen en de samenwerking staat onder druk. In het vierde kwadrant (open-eind-model) bepalen toeval en onverwachte ontwikkelingen de gang van zaken.

Daardoor zijn planning en procedures van minder belang en is een stap-voor-stapbenadering de enige werkbare benadering. Inventiviteit en creativiteit zijn vereist om telkens een uitweg uit de impasse te vinden (zie ook bijlage 1).



Besluitvorming volgens Koopman & Pool

Koopman en Pool en de 4ling®; het besluitvormingsmodel				
Koopman en Pool	Neo-rationeel model	Planning en control	Onderhandeling	Stap-voor-stap-ontwikkeling
Besluitvorming	Aansturing vanuit één punt	Regels en procedures	Gespreid	Netwerk
Management	Macht	Geformaliserde besluitvorming	Overeenstemming	Navigatie
Sturing	Lage formalisatiegraad	Planning en control	Onderhandeling	Stap-voor-stap-ontwikkeling
De 4ling®	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

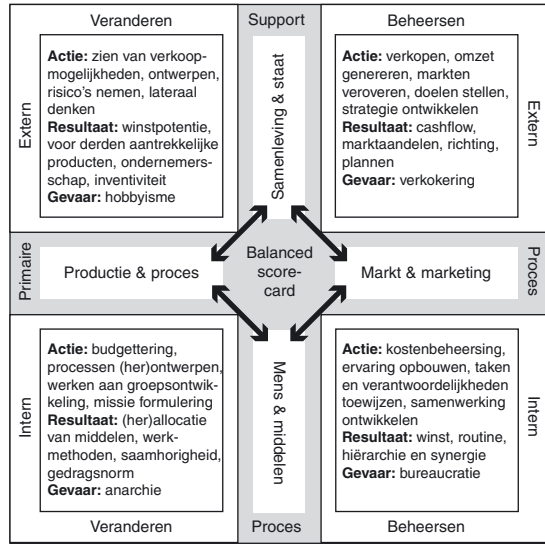
Kwaliteit: Het vierfasenmodel

Een van de invloedrijkste Nederlandse managementgoeroes is buitengewoon hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Teun Hardjono. Hij timmert al jaren aan de weg en is een van de geestelijk vaders van het INK-managementmodel. Aan de basis daarvan staat zijn vierfasenmodel. Zijn model is afgeleid van de hiervoor besproken modellen van Quinn en Rohrbaugh, Denison, en Koopman en Pool. Het is een interne- en een externe oriëntatie afgezet tegen de oriëntatierichtingen beheersen en flexibiliteit. Het woord flexibiliteit dekt niet geheel de lading, want het is ook vrijheid van handelen. Het vat het vermogen van

mensen samen om te leren en daarin flexibel te zijn en het vermogen tot creativiteit om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Voor Hardjono de reden om flexibiliteit voor één van de kwadranten te reserveren, creativiteit voor het andere kwadrant en voor de oriëntatierichting het woord veranderen te gebruiken. Het idee achter de indeling is dat er voor elk van de oriëntaties evenwichtige aandacht moet zijn. Die aandacht hangt af van de ontwikkelingsfase van het bedrijf, de omgeving waarin het acteert, het

primaire proces en de eigen mensen. En het is erop gericht om een waardeontwikkeling mogelijk te maken. Waardeontwikkeling in de betekenis van vermogen, waarvan Hardjono er vier onderscheidt. Dat is aan de basis het materiële vermogen. Zonder dat kan de organisatie haar commerciële vermogen niet tot ontwikkeling brengen. Er moet immers iets te verhandelen zijn. Vervolgens zijn er het socialisatievermogen en het vermogen tot samenwerking, dat weer de basis is voor het vierde vermogen, het denkvermogen. Het denkvermogen is het collectieve resultaat van persoonlijke groei en intellectuele ontwikkeling van de leden van een organisatie. Tot het denkvermogen rekent Hardjono inlevingsvermogen, plannen, inzicht, synergie, zelfkennis, gedragsnormen, reflectievermogen en inventiviteit.

Met de variabelen doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit en creativiteit biedt het vierfasenmodel voor elk van de vier vermogens een beleid tot waardeontwikkeling (Hardjono, 1995). Daarbij gaat het in de kwadranten externe oriëntatie en beheersen om de marktgerichtheid, en in de kwadranten externe oriëntatie en beheersen om de productiviteit. Bij marktgerichtheid staat het doel voorop, bij productiviteit het voorkomen van verspilling en staan de processen centraal. Aan de andere kant van het spectrum staat veranderen. De interne oriëntatie moet leiden tot lenigheid van de organisatie, waarbij leren en voortdurend veranderen



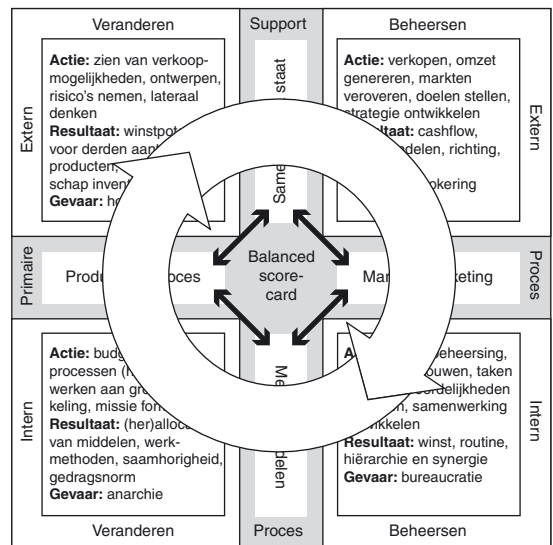
Het vierfasenmodel van Hardjono

de sleutelwoorden zijn. In de externe oriëntatie ten slotte maakt innovatie vermogensontwikkeling mogelijk. Het verbeteren van de marktgerichtheid, de productiviteit, de lenigheid en de innovatie kennen elk hun eigen interventies en bijbehorende resultaten en gevaren.

Hardjono en de 4ling®; het vierfasenmodel				
Hardjono	Doeltreffende organisatie	Doelmatige organisatie	Flexibele organisatie	Creatieve organisatie
Oriëntatie	Marktgerichtheid	Productiviteit	Lenigheid	Innovatie
Resultaat	Cashflow door verkoop en omzet	Winst door kostenbeheersing	Herallocatie door budgettering	Winst door zien van verkoopmogelijkheden
Middel	Marktaandeel door het veroveren van markten	Routine door ervaring	Werkmethoden door processen te (her)ontwerpen	Aantrekkelijke producten door ontwerpen
Werkwijze	Richting bepalen door doelen te stellen	Hiërarchie door toewijzen van RVB's	Saamhorigheid door groepsontwikkeling	Ondernemerschap door risico's te nemen
Prestaties	Plannen door strategieontwikkeling	Synergie door samenwerking	Gedragnorm missie formulering	Inventiviteit door lateraal denken
Gevaar	Verkokering	Bureaucratie	Anarchie	Hobbyisme
De 4ling®	Extern beheersen	Intern beheersen	Intern veranderen	Extern veranderen

Hardjono stelt dat het voor een organisatie niet mogelijk is om alle vier de aspecten tegelijkertijd te ontwikkelen. Daarvoor zijn ze onderling te verschillend en soms zelfs tegenstrijdig. Er moet een zeker evenwicht zijn en een al te grote focus op één ervan kan tot uitwassen leiden (de gevaren).

De keuze om een van de aspecten aan te pakken, houdt verband met de ontwikkelingsfase van het bedrijf. Een bedrijf in de pioniersfase begint in het kwadrant creativiteit met het idee, het gat in de markt (faxapparaat). Dan moet er afzet zijn (doelen treffen) en komt de doelmatigheid om de hoek. Uiteindelijk zal het eerste idee aan het einde van zijn leven



Het vierfasenmodel van Hardjono

komen en is herallocatie van middelen nodig om het product aan te passen, van extra's te voorzien om zo de levensduur te verlengen en nog enige afzet te genereren (fax in combinatie met scanner en printer). Maar het zal een kwestie van tijd zijn voordat het prachtige product niet meer wordt gebruikt (fax, antwoordapparaat, fotorolletje, CD). Dan moet het bedrijf al lang voor opvolgers hebben gezorgd door te investeren in innovatie en productontwikkeling en begint de cyclus opnieuw. Zo doorloopt een bedrijf met zijn producten die cirkel van de levenscyclus een aantal keren. Dat gebeurt bij grotere bedrijven met verschillende producten in verschillende fasen van de levenscyclus gelijktijdig. Krijgt de organisatie daar oog voor en wil ze dat aspect verbeteren, dan groeit ze van activiteitgericht, via proces-, systeem- en ketengericht naar excelleren. Het is de dynamiek om te groeien in de fasen van het INK-managementmodel.

Fase 3: Weerstand tegen veranderen

In het voorwoord van het boek *Transformatie* (1984), spreekt John Adams (dan organisatieadviseur) zijn zorgen uit over de toekomst van de wereld. Het is de tijd van de Club van Rome en hij constateert dat slechts weinig mensen zich ook maar iets aantrekken van de onvermijdelijke afgrond waar de mensheid op af stevent (Meadows, 1972, 1982). Het heeft alles te maken met machteloosheid en hij ziet parallellen met de wijze waarop mensen op individueel niveau wel of niet willen of kunnen veranderen. In zijn praktijk (programma's voor het bevorderen van de gezondheid en het beheersen van stress), komt hij tot de conclusie dat als mensen zich *als* onschuldig slachtoffer zien in een vijandig universum, zij zich *dus* onmogelijk in staat achten daaraan zelf iets te doen. Zijn aanpak is er vervolgens op gericht dat beeld te doorbreken en mensen zichzelf verantwoordelijk te laten voelen voor hun eigen situatie. Lukt dat, dan zijn individuen bereid hun gedrag op het gebied van eten, drinken, roken en bewegen te veranderen. En niet zomaar, niet een beetje, maar fundamenteel. Dat is dan geen ontwikkeling meer te noemen, maar een transformatie. Adams ziet dat als een nieuw voorbeeld, dat ook toepasbaar is op organisaties en zelfs op de hele wereld. Hij heeft het dan over organisatie-transformatie en niet meer over organisatieontwikkeling.

Organisatietransformatie is een meer omvattend begrip dan organisatieontwikkeling. Het verlegt de klemtoon naar het doel dat wenselijk is. Het gaat erom dat er wordt gewerkt aan de realisatie van het doel met een aantal duidelijke humanisti-

sche waarden voor ogen. Organisatieontwikkeling versterkt en ontwikkelt wat er is, terwijl organisatietransformatie discontinuïteit en onomkeerbaarheid inhoudt.

Bij organisatietransformatie acht Adams een aantal thema's van belang. De eerste betreft het doel dat een individu of organisatie nastreeft. Vervolgens moet de houdbaarheid worden onderzocht van de tot dan toe gebruikte uitgangspunten, aannames en axioma's. Het derde thema gaat over de betekenis en invloed van collectieve overtuigingen, mythen en tradities: de organisatiecultuur. Vervolgens is leiderschap van belang als factor om de visie in stand te houden en mensen te motiveren. De overige thema's zijn daar weer van afgeleid. Organisaties die zo te werk gaan, richten zich op vijf essentiële aspecten (Peter Senge en Charles Kiefer, 1984):

1. Toekomstvisie of doelgerichtheid²
 - Is er, gebaseerd op een toekomstvisie, een duidelijk resultaat dat men wil bereiken en reikt dat resultaat verder dan het eigen belang?
2. Algemene aaneensluiting
 - Heeft iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld van dat resultaat en is daar overeenstemming over?
3. Stimulering van het individu
 - Is het stimuleren van de groei van de individuele medewerkers een belangrijke factor bij het bevorderen van de kwaliteit van de organisatie?
4. Zijn structuur en werkwijze erop gericht om als één geheel te kunnen functioneren?
 - Het gaat dan over de hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (kan iedereen beschikken over alle noodzakelijke informatie zoals de prestaties van het bedrijf en de eigen prestaties) en over beloningssystemen (zodanig dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd).
5. Een juist evenwicht tussen rede en intuïtie.
 - Is er sprake van een aaneengesloten team dat ook intuïtief met elkaar is verbonden, waardoor de teamleden spontaan als een geheel kunnen handelen?

²Het Apollo-project is een goed voorbeeld van een dergelijke benadering, waarin het doel helder en begrijpelijk is voor iedereen, maar de weg nog niet in beeld is gebracht. Bij de introductie in 1963 door president Kennedy is hij in het congres zeer uitgesproken en enthousiastmerend over het doel om voor het einde van dat decennium mensen op de maan te laten landen, terwijl op dat moment de technologie voor een belangrijk deel nog moest worden ontwikkeld.

Dat laatste punt, het juiste evenwicht tussen rede en intuïtie, is zeer belangrijk. Peter Senge verklaart het als een intuïtieve onderlinge verbondenheid, waardoor mensen spontaan in het belang van het geheel gaan handelen. Dat soort goedheid, dat buiten de persoon zelf ligt, komen we vaker tegen. We komen het tegen in de Theorie-X&Y van Douglas McGregor met de opvatting dat mensen in wezen goed zijn en een bijdrage aan het geheel willen leveren (1960). De behoeftepiramide van Maslow (1943) is er ook op gebaseerd. Alleen als aan de basisvoorzieningen is voldaan, kan men op een hoger niveau een bijdrage leveren en wil men dat ook.

Ook Schein (1981, 2000) gaat uit van de goede wil van de mensen. Hij onderscheidt drie cultuurniveaus. Dat zijn artefacten (structuren, regels en processen), beleden waarden (strategieën, doelstellingen en filosofieën) en de basisveronderstellingen (waarden en normen, de organisatiecultuur). Op dit derde onzichtbare niveau gaat het over wezenlijke zaken als tijd en ruimte, waarheid en het wezen van de mense-lijke natuur. Omdat mensen vanuit die basale ideeën reageren, moeten de ideeën worden onderzocht en begrepen. Verandering start hier, want als aan de basisveronderstellingen niets verandert, zal een verandering op een hoger niveau tornen aan de voorspelbaarheid en angst en weerstand oproepen.

Terug naar Johan Adams. Ook hij betoogt dat individuen en organisaties niet machteloos zijn, als zij zich maar een beeld vormen van wat ze willen bereiken. Dat doel is dan de basis voor de verandering en zelfs voor transformatie. In die zin wordt leiderschap dan van een andere orde. Het is niet meer het beheersen en behouden van wat is. Het wordt het steeds weer duidelijk maken wat het doel is dat de organisatie moet bereiken. Daarbij is het van belang dat dat doel meer is dan alleen winst maken. De bijdrage die de organisatie aan de samenleving kan leveren, is de belangrijkste motivator. Daaraan ontleent de organisatie haar bestaansrecht.

Iets meer in detail. Uitgangspunt is dat de wereld verandert en dat individuen en organisaties daarop moeten reageren. Zijn de veranderingen niet van fundamentele aard, dan kan dat met bijsturen en oppoetsen. Zijn de veranderingen wel van fundamentele aard, dan helpt bijsturen en oppoetsen per definitie niet meer. Dan is een andere aanpak nodig. Bij het opstellen van een strategie voor een bedrijf is dat een lastig gegeven, want wanneer is er sprake van een fundamentele verandering?

Sommige ingrijpende veranderingen zijn – als ze zich hebben voorgedaan – goed herkenbaar. De oliecrises, 9/11 of tsunami's. Maar dergelijke rampen zijn van een dusdanige schaal, variatie en onzekerheid dat een bedrijf zich daar niet op kan voorbereiden. Hooguit kan een bedrijf door met verschillende scenario's te werken, een notie hebben van wat er gebeurt en gebeuren moet (zoals bij Shell en de oliecrisis). Het stemt wel machteloos. We hebben daardoor de neiging terug te vallen op wat we kennen en onze plannen voor de toekomst daarop af te stemmen. Maar dat werkt niet, want het start een proces van beheersen en behouden, van vechten met de concurrent, de overheid, leveranciers en soms zelfs de klant. En het gaat dan van kwaad tot erger, waarbij de strijd zich makkelijk naar binnen verplaatst. Er gaan meer dingen fout, er volgen sancties en dat levert weer meer spanning op. Goede medewerkers gaan het schip verlaten en de achterblijvers vervallen in apathie. Of zoals Nelson en Burns (1984) het omschrijven: *'Organisaties die de nieuwe uitdagingen met verouderde manieren van denken benaderen, zullen in de problemen raken op het breukvlak tussen twee tegenstrijdige paradigma's. Ze kunnen erop rekenen dat hun moeilijkheden steeds groter zullen worden... (blz. 209)'*.

We geven hierna twee voorbeelden van in elkaars verlengende liggende zienswijzen, over hoe om te gaan met weerstand om een daadwerkelijke verandering en transformatie te realiseren.

De reactieve organisatie van Nelson en Burns

De vraag is dus hoe een organisatie moet veranderen van een systeem dat enkel reageert op zijn omgeving en tracht te behouden wat is, tot een organisatie die met zijn tijd mee gaat. Nelson en Burns bieden een model waarin ze verschillende stadia van ontwikkeling op dit vlak beschrijven en de aspecten die daarbij van belang zijn. De situatie waarin de organisatie niet fundamenteel verandert, noemen ze een *reactieve* organisatie. Het valt op dat zo'n organisatie in het verleden leeft en op oude successen teert. Er is geen duidelijk gezamenlijk doel en daardoor wordt nooit iets bereikt. De organisatie doet wel iets, maar weet nooit of het niet beter kon of dat er een super prestatie is geleverd. Daardoor ontbreekt ook de positieve stimulans die van het realiseren van een prestatie uitgaat. De structuur van de organisatie lijkt helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen, er zijn veel zaken vastgelegd en er wordt druk gerapporteerd en plannings worden constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er werken zijn niet enthousiast, de van

negen-tot-vijfmentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, want dan wijzigen de spelregels. Dat geeft onzekerheid. Liever kiest men voor behoud van het oude, want dan weet je tenminste wat je *niet* moet doen.

Een *reactieve* organisatie veranderen in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd, is niet eenvoudig. De eerste stap is dat de organisatie alle hiervoor genoemde punten moet aanpakken, want die versterken elkaar in negatieve zin. Het begint met het stellen van een duidelijk doel en dan niet een doel dat enkel met het behoud van de organisatie te maken heeft. Een dergelijk doel moet door de leden gedeeld worden en gezamenlijk worden vertaald in activiteiten en planningen. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid kunnen ontstaan. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven, die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers. Nelson en Burns verwijzen daarbij naar het model van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een productieve organisatie. Maar het is nog maar de basis voor een nog betere organisatie, namelijk een organisatie die *pro-actief* is.

Een *pro-actieve* organisatie besteedt aandacht aan het waardesysteem. Het doel uit de responsieve fase wordt nu getoetst aan een toekomstbeeld en op het feit of het ook een bijdrage levert aan het hele systeem waarbinnen de organisatie functioneert. Een *pro-actieve* organisatie hecht grote waarde aan medewerkers en geeft hen het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en dat ze een bijdrage leveren aan een hoger doel. Een dergelijk waardesysteem dat duidelijk is en algemeen aanvaardt, gaat ook werken als een leidraad voor individuele medewerkers in de dagelijkse praktijk. Daardoor kan er met minder regels en voorschriften worden volstaan, omdat vanuit de basis de dingen als van nature goed worden gedaan. Maar ook de *pro-actieve* organisatie kan nog beter functioneren. Het kenmerk van een organisatie die constant topprestaties levert, is dat ze mee gaat met de stroom van veranderingen en daar constant op reageert en innoveert. Verandering is geen gevaar meer, maar een natuurlijk proces dat nieuwe kansen biedt.

Het model van Nelson en Burns				
Managementaspect	Topprestaties			
	Pro-actief			Stroom
	Reactief	Responsief	Pro-actief	
Tijd	Verleden	Heden	Toekomst	Stroom
Doel	Overleven	Output	Resultaten	Scheppen
Planning	Rechtvaardiging	Activiteiten	Strategie	Ontplooiing
Verandermethode	Bestraffend	Aanpassend	Gepland	Geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Coördinatie	Aaneensluiting	Navigatie
Structuur	Verdeeld	Hiërarchisch	Matrix	Netwerken
Oriëntatie	Egocentrisch	Team	Organisatie	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Beloning	Bijdrage	Verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Samenhang	Overeenstemming	Transformatie
Communicatiemethode	Opgedrongen	Feedback	Feed-forward	Feed-through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Sturend	Richting gevend	Stimulerend

Slow death van Quinn

Verander de wereld en begin bij jezelf, is een gezegde dat te binnen schiet wanneer je de boeken leest van Robert Quinn en Kim Cameron. Beiden zijn professor aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan en medeoprichters van het centrum voor positieve organisatiewetenschap (Positive Organizational Scholarship - POS). Cameron's specialiteiten zijn organisatieverandering, organisatiecultuur en de ontwikkeling van managementinstrumenten. Samen met Quinn schreef hij *Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur* (1999). Quinn richt zich op organisatieverandering en doeltreffendheid en is het meest bekend om zijn model van de concurrerende waarden en het boek over managementvaardigheden (1996).

De wereld verandert en de steeds snellere ontwikkelingen onderstrepen de noodzaak tot veranderen. Stilstaan is achteruitgaan. Het doorsnee elektronische horloge is krachtiger dan de computers van voor 1960 en een gewone spelletjescomputer sneller dan de Cray-supercomputer van weleer. Een beetje krant bevat meer informatie dan een zeventiende eeuwse zijn hele leven te verwerken kreeg en de totale hoeveelheid informatie waarover men kan beschikken verdubbelt elke vijf jaar. Vandaar dat veranderen moet. Zoniet, dan is het einde snel daar. Van de honderd grootste bedrijven van het begin van de 20e eeuw bestaan er aan het einde van die eeuw nog maar zestien.

Eind jaren tachtig leek het antwoord op al die veranderingen Total Quality Management (TQM), afslanking en re-engineering. Maar de praktijk bleek anders.

Uit onderzoek komt naar voren dat ondanks de vele inspanningen op het gebied van kwaliteit, de kwaliteitsdoelen meestal niet worden gehaald, dat bedrijven het nut hiervan steeds minder inzien en derhalve de inspanningen op dat gebied verminderen. Ook afslanking heeft vaak een tegengesteld effect; kosten worden relatief hoger en de productiviteit juist lager. Bijkomend nadeel van afslanking en outsourcing is dat daardoor kennis uit de onderneming verdwijnt. Uit onderzoek blijkt dat ook de derde weg – re-engineering – niet tot betere resultaten van de onderneming leidt. De conclusie ligt voor de hand: óf het verkeerde wordt gedaan, óf er ontbreekt nog iets. Volgens Cameron en Quinn is de ontbrekende schakel het aspect cultuur, dat bij al de onderzochte bedrijven gelijk is gebleven. Cameron onderzoekt dit rond 1995 en concludeert dat als TQM, afslanking of re-engineering deel uitmaken van een cultuurveranderingstraject, deze wel met succes wordt toegepast (1999). De verklaring is dat zonder wijziging in de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen mensen en dus organisaties op den duur, haast automatisch, terugvallen in het oude patroon.

Om in een organisatie aan de slag te kunnen gaan is een versimpeling van de werkelijkheid nodig. Quinn ontwikkelde daarvoor zijn concurrerende-waardenmodel. Zoals eerder is toegelicht, is het bijzondere aan het model dat de vier cultuurtypen tegengestelde – concurrerende – waarden vertegenwoordigen. Geen van de vier cultuurtypen is goed of slecht, maar elk speelt in meer of mindere mate een rol. Uitgangspunt is verder dat de leiding kennis en ervaring moet hebben met elk van de vier cultuurtypen. Want als de organisatie zich moet aanpassen aan gewijzigde omstandigheden, dan betekent dat een andere mix van de cultuurtypen, en dus een andere stijl van leidinggeven. Net als de timmerman de ene keer een bijtel, dan een hamer en dan weer een zaag nodig heeft om zijn werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Net als de allround vakman, die de ene keer stuukt, dan tegels zet en dan weer verft, heeft de leider verschillende gereedschappen nodig (die hij natuurlijk ook als een vakman moet kunnen hanteren!).

Wanneer een leider maar één leiderschapstype beheerst, zal hij niet meekunnen met de cultuurverandering van een organisatie. Laat staan dat hij leiding kan geven aan het veranderingsproces. Een succesvolle verandering begint dan ook bij de leider. Maar ook daar ligt weerstand. Hij heeft immers zijn carrière gemaakt in de oude organisatie. Daarvan kent hij de spelregels als zijn broekzak. Veranderen

betekent dat hij daarvan afscheid moet nemen en zich moet instellen op nieuwe nog onbekende spelregels. Dat is tegennatuurlijk, want hij was juist aangesteld om zekerheid te bieden en de organisatie beheerst te sturen. Hoe moet dat nu?

In *De brug bouwen terwijl je erover loopt* geeft Quinn een stevige metafoor (2004). Elk schip heeft een anker. Het is een nuttig instrument dat een schip op zijn plaats houdt. Alleen als het stormt, erg stormt, is het verstandig om dat anker, die houvast en zekerheid, te kappen en mee te gaan op de golven en zo een goed heenkomen te zoeken. Individuen en organisaties vormen in de loop van de tijd ook ankers. Een mens leert dat een bepaald gedrag wel of juist niet wordt geaccepteerd en ordent zich daaromheen. Het wordt zijn persoonlijke identiteit, zijn ego. Organisaties doen hetzelfde en ontwikkelen een eigen identiteit en werkwijze. De eigenschappen daarvan worden verankerd in de organisatiecultuur.

Net als schepen komen individuen en organisaties soms in een storm terecht. Individuen krijgen te maken met persoonlijk verlies, ontslag, scheiding en andere soorten van kommer en kwel. Organisaties met het verminderen van hun belangrijkste klantenbestand, met toenemende concurrentie of economische malaise. Men kan die stormen zien aankomen, maar de natuurlijke reactie is ontkennen en proberen de status quo te handhaven. Bijvoorbeeld: het brandalarm gaat af. De normale reactie is meer informatie verzamelen. Is het wel echt? Is het geen oefening, of een vergissing? Staat er iemand niet ergens flink te roken? Blijft de informatie uit, dan is het normaal om hard weg te lopen en vervolgens de brandweer bellen.

Nog een voorbeeld: de nieuwe meerjarenonderhoudsbegroting wordt opgesteld en er blijkt een groot tekort. Ook nu is de eerste reactie: zijn er geen fouten gemaakt, zijn niet de verkeerde zaken begroot, is er niet te technisch gekeken en kan het niet een tandje minder, want die technische mensen willen het veel te mooi maken?

Kortom, het natuurlijke gedrag van mensen is om problemen eerst te ontkennen, dan te bagatelliseren om vervolgens naar een oplossing te zoeken die de status quo herstelt. Ook voelen we ons snel een machteloos slachtoffer of kijken passief wat er gaat gebeuren. Quinn: *'Wie voor één van deze rollen kiest, kiest voor zinloosheid en voor een langzaam sterven van het ik.'* Want wat gebeuren moet, gebeurt. De natuur heeft zijn loop en het individu verliest zijn ego of zijn leven. De organisatie verliest zijn

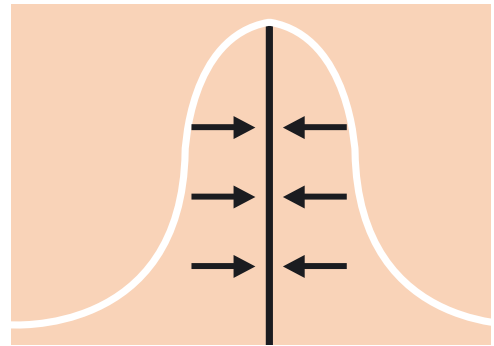
klanten of zelfs zijn bestaansrecht. De enige uitweg is een fundamentele verandering of transformatie.

Quinn stelt dat elk systeem zodanig werkt dat de status quo wordt gehandhaafd. Problemen worden opgelost door de oude situatie weer te herstellen. Dat is een normale reactie. We zijn van nature reactief. We zijn getraind om op negatieve signalen te letten, omdat ze ons waarschuwen voor gevaar. We zijn gewend om problemen te signaleren en er op te reageren. Van kinds af aan is dat er met de paplepel ingegoten. Dat moet ook wel, want anders zouden we niet op piepende remmen reageren en onze hand zomaar op een brandende kachel leggen. De natuurlijke reactie is om problemen te onderkennen en vervolgens op te lossen. Maar het oplossen van dergelijke problemen gaat hand in hand met het herstellen van de oude situatie. Daar voelen we ons immers prettig bij, kennen de regels en we willen dat dan ook behouden. Die ingebouwde beveiliging, die voelsprietten voor gevaar zien we ook in onze organisaties terug. Het zijn de mensen van planning en control, van financiën en de juristen. We hebben ze nodig om ons te waarschuwen voor de gevaren en ze kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Ook het werk van de meeste managers is hierop afgestemd. Ze managen. Moeten zorgen voor continuïteit, financiële resultaten en klanttevredenheid. Een belangrijke taak van deze functionarissen is het beheersen van de organisatie. Afwijkingen moeten ze oplossen. De eenvoudigste weg is dan het corrigeren van tegenvallende resultaten. Er wordt creatief gezocht naar mogelijkheden om weer in de bekende en gekende situatie te komen. Die was immers beheersbaar.

Bovendien leren we van oplossingen. We weten dat geleerde oplossingen eenvoudiger zijn toe te passen dan nieuwe te ontwikkelen. Vandaar de kreet dat we niet telkens het wiel willen uitvinden. De dagelijkse praktijk leert ons steeds dat het goed werkt om ervaring toe te passen bij het oplossen van problemen. Kortom, we kunnen leren en zullen die kennis toepassen, omdat de oplossing wordt gewaardeerd. Een voorbeeld. Plotseling staat er een boze groep huurders in de hal van de corporatie te schreeuwen en te dreigen met een bezetting van het gebouw. U neemt kordaat de touwtjes in handen. Wat doet u? Een mogelijke reactie is dat u uw medewerkers vraagt om de deuren te blokkeren en de technische dienst laat komen om de verdiepingen af te sluiten. Vervolgens vraagt u de secretaresse om de politie en daarna de krant te bellen. Zelf gaat u met de mensen praten. Of u doet

iets anders. Maar er is in ieder geval een reactie. Wat denkt u dat er de volgende keer gebeurt, als er weer zo'n groep huurders de hal binnenstormt? U hoeft dan niets meer te zeggen, want de technische dienst staat al paraat en de secretaresse roept gelijk dat ze zal bellen. Een groep leert van het oplossen van problemen en zal bij een gelijksoortige situatie het geleerde zonder vragen in praktijk brengen. Kortom, bij het oplossen van problemen is het effect van onze handelingen dat de status quo wordt hersteld.

Een systeem zal niet alleen problemen, maar alle afwijkingen – ook de positieve – bijsturen (Cameron, Dutton, Quinn, 2003). Aan de linkerkant van de status quo (het gemiddelde) liggen problemen. Aan de rechterkant mogelijkheden om te excelleren. Bij het excelleren, proberen we de beste te zijn door nieuwe dingen te bedenken.



Maar het systeem reageert ook op het sturen naar het bekende; terug naar de status quo. Ook nu zijn het de onzekerheid, het onbekende en de mogelijke risico's, die de positieve afwijkingen bijsturen. En ook nu weer zijn het de mensen van planning en control, financiën en juridische zaken, die waarschuwen voor de gevaren en de risico's van het onbekende. Maar alles stroomt. De situatie waarin een organisatie zich bevindt, is nooit statisch. Er verandert van alles. In de technologie, in de waarden en normen, in de financiële situatie, het milieu of simpel de aantallen. Nu nog met stoomlocomotieven het openbaar vervoer runnen is onzin!

Het negeren van de noodzaak van échte verandering is menselijk. Wij reageren op veel verschillende manieren op veranderingen. Eerst zien we de veranderingen niet, of we begrijpen niet dat er op misstanden wordt gewezen. De belangrijkheid wordt niet ingezien en de voortekenen verkeerd uitgelegd en genegeerd.

Na negeren volgt het ontkennen van de signalen. Want storm betekent ongemak en hinder. We zien de donkere wolken wel, maar denken (hopen) dat de storm over zal waaien. In organisaties kunnen mensen denken dat het wel overgaat of dat het

hun tijd wel zal duren. Ze gaan over een paar jaar met pensioen en de opvolger kan het probleem dan prima oplossen. Ook willen ze niet over hun graf regeren. Dus wordt er niet geluisterd naar de medewerker die wel de moed heeft om het onheil onder ogen te zien en met voorstellen komt. Want het ergste van veranderen is dat het onzekerheid geeft. Verandering (bijvoorbeeld een andere technologie; andere treinen) doorbreekt het bekende patroon en de hiërarchie die gebaseerd is op de oude waarden. Het betekent risico.

We blijven in the box. We blijven binnen het systeem. Het begint eenvoudig met vragen of er wel middelen zijn om een verandering door te voeren. Of we de mensen wel hebben. Bovendien hebben we het al zo druk en als we extra tijd moeten steken in een veranderingsproces, dan is de kans groot dat wat we gewoon behoren te doen ook fout loopt. De volgende fase is dat we precies willen weten wat ons boven het hoofd hangt als we de problemen te lijf gaan. De *hoe dan vraag* is de beschermende, naar de status quo sturende reactie, waarbij uitgewerkte en gedetailleerde oplossingen worden geëist. Maar die zijn op dat moment nog niet te geven. Er is immers nog geen overeenstemming over het probleem, laat staan de oplossing. Een nieuw doel, een nieuwe weg om die te bereiken, laat staan de noodzakelijke acties en middelen zijn nog lang niet bekend. Die moeten door samenwerking worden gevonden.

En dan is er de neiging om vast te houden aan het bekende. Het is een belangrijk excuus om niet te reageren. Onbekend maakt onbemind. Iedereen kent het voorbeeld van de vrouw die niet wegloopt van de man die haar slaat. Want hij kan ook lief zijn. De onzekerheid van wegelopen en wat er dan allemaal fout kan gaan is zo groot dat ze blijft. Die situatie kent ze en kan ze nog enigszins beïnvloeden. Maar wel steeds minder. Het is een normale reactie en zorgt ervoor dat er niets wijzigt. Men is moe en ziet geen perspectief. De directeur gaat binnenkort met pensioen, hij zegt niet over zijn graf heen te willen reageren en laat het aan zijn opvolger over om de zaken te veranderen. Het gaat niet meer om een doel op de lange termijn, maar de focus is gericht op het overleven van de dag. Dat denkpatroon ligt voor de hand en leidt niet tot een koerswijziging.

En het ontbreekt aan moed. Er is moed voor nodig om te zeggen dat het fout gaat. Dat is niet iedereen gegeven. We weten immers nog niet wat we moeten doen om het tij te keren. We signaleren alleen dat het verkeerd gaat in het huidige systeem.

Managers zeggen dat niet graag, omdat ze toch waren aangesteld om problemen het hoofd te bieden. Hoe moet dat dan als de leider het niet weet? En als hij wel een notie heeft van waar de oplossing ligt, dan is hij bang dat niemand hem zal volgen. Hij kan immers de weg niet eenduidig wijzen. Hij is zelf nog zoekend naar een adequate reactie.

De situatie onder ogen zien is echter wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar moet wel het proces leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet, wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is. Als hij met de richting en het doel dat hij wil bereiken, rekening houdt met meer dan zijn eigen belang. Het NCCW ontkende de wens tot zelfstandigheid van de corporaties (met eigen hard- en software in huis), ging daar niet in mee en bleef op de oude formule verder werken. Nu spelen ze een steeds kleinere rol in de sector. Microsoft pakt dat duidelijk beter aan. Bill Gates introduceert steeds weer een nieuw doel. Net als Kennedy geeft hij aan welk resultaat hij wil bereiken, terwijl de technologie daarvoor nog in ontwikkeling is.

Niet reageren betekent langzaam sterven. Die langzame dood is normaal voor organisaties en personen die de status quo behouden, die geen ander doel hebben dan tevreden zijn met de huidige situatie. Die trots zijn op de huidige prestaties en verontwaardigd reageren op kritiek. Het voorbeeld van de kikker in het water dat wordt opgewarmd klopt niet. Het arme beest krijgt op den duur geen signalen meer dat de temperatuur blijft stijgen. Hij merkt de verandering in zijn omgeving niet meer op. Dat is de reden dat hij in het water blijft. Wij zien de signalen juist wel, maar hebben onszelf gecommiteerd. Door het langzame proces waarin we eerst de voortekenen niet begrijpen, daarna bagatelliseren, dan proberen te negeren en te compenseren, blijven we constant binnen het systeem denken. We brengen ons zo in een lastig parket, gaan onszelf voor de gek houden, de situatie ontkennen en excuses zoeken voor het niet reageren.

John Murtha is een voorbeeld van iemand die wel op de signalen heeft gelet. Hij was een van de democraten die indertijd voor de inval op Irak heeft gestemd. Hij baseerde zich op kennis die iedereen toen tot zijn beschikking had. Nu weet hij dat die informatie niet juist was en dat was voor hem de reden om in november 2005 aan te dringen op het terugtrekken van de Amerikaanse troepen.

Hij stelt dat de taak te zwaar is voor Amerika en dat daardoor de Amerikanen steeds meer als de vijand worden gezien. Van één dode per dag is het saldo opgelopen tot vier. In feite wijst hij op de langzame dood die de huidige koers is van president Bush.

Bert de Vries is een Nederlands voorbeeld. Hoewel jarenlang minister en immer nog een trouw CDA-lid, is hij van mening dat de koers van het kabinet Balkende II niet juist is. En hij schreef zijn boek. Wat er daarna met Bert de Vries gebeurde, is spreekwoordelijk voor dit verhaal. Eerst werd hij genegeerd, maar toen de kranten en nieuwsmedia er bovenop sprongen, was er wel een reactie. Namelijk dat het allemaal onzin was. Het verhaal klopte niet en vervolgens was hij ontrouw aan de partij. Bert de Vries heeft zich groot gehouden, maar wel aangegeven dat het hem pijn heeft gedaan. Maar de vraag is natuurlijk of die pijn opweegt tegen een voor-spelbare, langzame, maar zekere dood. Er zijn op dit punt aangekomen drie keuzes mogelijk. Gewoon blijven negeren en er – tegen beter weten in – het beste van hopen is de meest onbevredigende. De andere twee reacties op de langzame dood zijn uit het systeem stappen, of van binnenuit een poging doen een verandering teweeg te brengen. Uit het systeem stappen is ook makkelijk, maar een mogelijkheid die niet iedereen heeft. Een nieuwe baan is niet zomaar gevonden en een ziekte verdwijnt niet zomaar. Bovendien is weglopen niet altijd de oplossing, want wat was het probleem? Veel mensen die scheiden en weer hertrouwen hebben na verloop van tijd hetzelfde probleem. De reden is dat ze altijd naar anderen wijzen en nooit naar zichzelf.

De reactie ontkennen en weglopen is een natuurlijke. Werknemers en zelfs managers in een bedrijf zullen zichzelf de vraag stellen of het verschil maakt als ze de noodklok luiden. De vragen die dan meteen gesteld worden zijn: wat kan je doen en welke mogelijkheden zijn er? Als je het wist, zou je suggesties doen, maar die weet je nog niet. En alleen het signaleren van een probleem wordt ontkend. Dus waarom moeite doen? Toch ligt hier het antwoord om diepgaande verandering in gang te zetten. Er is altijd nog tijd om uit het systeem te stappen. Je kan kiezen voor het signaleren van het probleem en net als John Murtha en Bert de Vries zal je merken dat er meer mensen dezelfde gedachte hebben. Maar mensen die weglopen, krijgen niet snel medestanders. Ze horen immers niet meer bij het systeem!

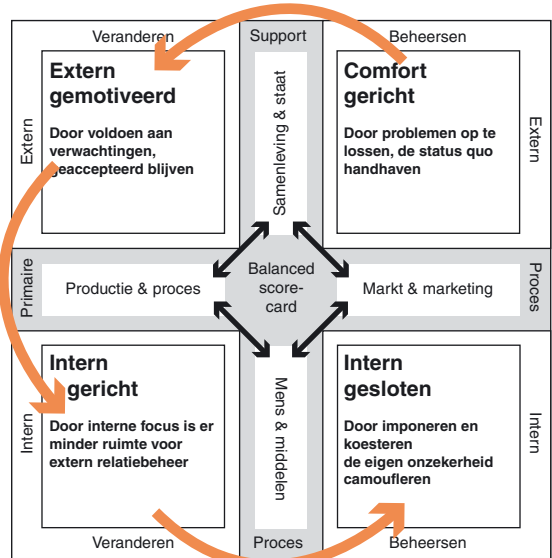
De normale ontwikkeling volgens Quinn

Organisaties ontstaan, vinden een gat in de markt, maken gebruik van nieuwe kennis en technieken en komen tot wasdom. Dan stopt de ontwikkeling en volgt consolidatie. In die periode komt de organisatie weer op krachten. De nadruk ligt in deze fase niet op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. En zolang de omgeving niet verandert is dat prima. Maar alles stroomt. In het begin komen er signalen dat er veranderingen zijn. Dit ontkennen lukt nu nog. Maar het afwijzen van de verandering maakt onzeker, kost steeds meer energie en zorgt voor steeds betere oogkleppen. Het is merkbaar doordat de mensen en de organisaties collectief het vertrouwen en de weg kwijt lijken te zijn. De aandacht wordt vooral intern gericht op eigen belang en interne conflicten.

De eerste fase is comfort gericht. Het is normaal om zekerheid en rust te zoeken door in controle te willen zijn. Maar de wereld verandert per definitie en daar komen signalen van binnen. De normale reactie is om die signalen eerst te negeren en dan te ontkennen. Dan komt een moment waarop men op signalen reageert door te proberen de verandering te compenseren in een poging de status quo te handhaven.

De volgende fase is extern gemotiveerd. We hebben andere mensen en organisaties nodig om te kunnen handelen, werken, leven, overleven. De bereidheid om met ons samen te werken is afhankelijk van de wijze waarop men tegen ons aankijkt. We vormen ons daarvan een beeld en passen ons handelen daarop aan.

De derde fase is intern gericht. De zorg voor de eigen behoeften is normaal, maar het kost tijd en energie, die ten koste gaat van de aandacht voor de omgeving. Daardoor nemen externe contacten af, groeit het onbegrip over en weer, met als gevolg dat de blik meer en meer intern wordt gericht. Ten slotte resteert intern gesloten.



Schema: De normale ontwikkeling

In een poging om de eigenheid te bewaren, handelen we buitensporig en proberen door te imponeren onze onzekerheid te camoufleren. Een normale reactie, maar contraproductief, omdat het eigenbelang voorop staat. We zijn hooguit klantvriendelijk en niet klantgericht. Onze blik zou juist naar buiten moeten worden gericht.

Het dilemma is de langzame dood of diepgaande verandering. Om uit de spiraal van de normale gang van zaken te komen, is een fundamentele verandering van onze houding noodzakelijk. Dat is tegennatuurlijk, aangezien we zekerheid zoeken – zeker in moeilijke tijden – en een fundamentele verandering betekent in eerste instantie alleen maar meer onzekerheid. Toch is de weg van *'zitten waar je zit en verroer je niet'* een zekere weg naar een roemloze ondergang. Het voorbeeld van de wolf die in een klem vast zit spreekt boekdelen. Hij wil zijn poot niet kwijt, maar zijn poot zit in een klem en uitgerekend hij zit aan die poot vast. Uiteindelijk bijt hij zijn eigen poot af! Het beest kiest voor een moeilijke toekomst met drie poten boven de langzame dood. Maar hij zal eerst tot dat besef moeten komen. Komt hij tot dat besef, dan kan hij de moed opbrengen en erop vertrouwen dat hij doet wat moet worden gedaan.

Kort samengevat is de stelling van Quinn dat organisaties eerst een succesvolle ontwikkeling doormaken, een gat in de markt vinden of gebruik maken van nieuwe kennis en technieken en dan tot wasdom komen. Vervolgens stopt de ontwikkeling en volgt consolidatie, waarbij de organisatie weer op krachten komt. De nadruk ligt in deze fase niet op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. Dan gaan organisaties niet meer van nature mee met de veranderingen in de omgeving en er komt een punt dat een fundamentele verandering, een transformatie nodig is. Dan wordt een standaard normale reactie zichtbaar.

1. Comfortzone; eerst onbegrip, bagatelliseren en negeren, dan ontkenning en machteloosheid resulterend in behouden en beheersen.
2. Extern gemotiveerd; binnen het systeem doen wat men denkt dat externen van hen verwachten.
3. Intern gericht; het ontbreekt aan moed en leiderschap, het eigen belang staat voorop, de aandacht gaat naar interne problemen.
4. Intern gesloten; om de eigenheid te bewaren, handelen we buitensporig en proberen door te imponeren de onzekerheid te camoufleren.

Fase 4: Organisatiecultuur en transformeren

Het managen van een organisatie betekent ervoor zorgen dat de dingen die moeten gebeuren ook worden gedaan. In deze tijd waarin de complexiteit en de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen elkaar opvolgen, is dat synoniem voor veranderen. Maar veranderen is meer dan nieuwe managementinstrumenten toepassen of een nieuwe missie en strategie formuleren. Het gaat erom dat die zaken ook daadwerkelijk worden geaccepteerd. Daar wringt de schoen, want het hangt helemaal af van de mensen die er werken. Willen ze wel, zien ze de noodzaak in, geloven ze de leider, staan ze er wel voor open, steken ze de kop niet in het zand? Kortom, wat rationeel juist lijkt, is emotioneel nog lang geen gemeengoed.

Of en hoe nieuw beleid wordt geïmplementeerd, hangt af van de sfeer in het bedrijf en de wijze waarop met veranderingen wordt omgegaan. Roger Harrison – een pionier op het gebied van organisatiecultuur – noemt dat in 1972 het karakter van een organisatie. Dat karakter is gebaseerd op de oriëntatie van het bedrijf. Die oriëntatie kan intern of extern zijn en heeft te maken met de mate waarin de belangen van de organisatie verenigbaar zijn met die van de medewerkers. Harrison ziet vier verschillende karaktertrekken in een organisatie. Elke karaktertrek komt in meer of mindere mate voor. De match van die vier karaktertrekken beschrijft dan het karakter van de organisatie. Andere auteurs hebben het over kleuren als zij de karakters of cultuurtypen beschrijven en de mix van de kleuren is dan de unieke cultuur van het bedrijf.

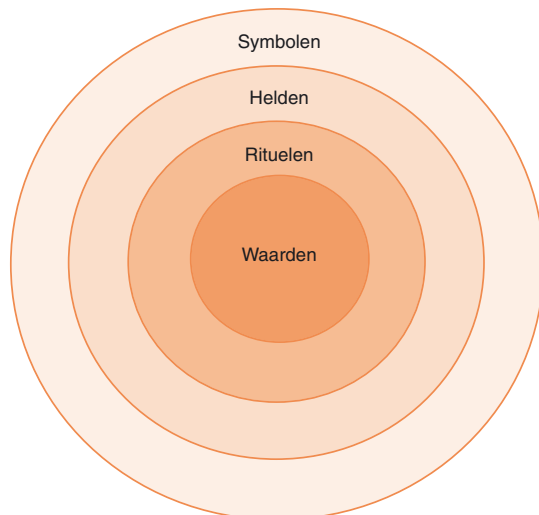
Veranderingen binnen groepen worden alleen geaccepteerd als ze passen in de ideologie van de organisatie. In de jaren zeventig is er veel aandacht voor het negatieve effect van het lopendebandwerk op arbeiders. Maar het belang van de arbeider weegt niet op tegen de doelmatigheid van de lopende band, totdat er bij Volvo ruimte is voor een experiment. Dat werd geïnitieerd door managers die zich ergerden aan de kwaliteit van de productie (niet zozeer aan de arbeidsomstandigheden). Ze zagen als oorzaak het saaie en geestdodende werk aan de lopende band. Door in teams te gaan werken werd het product plotseling iets van de medewerker zelf en hij werkte met meer plezier. Dat plezier werd gemeten en kwam tot uitdrukking in minder fouten, snellere productie en minder kosten. Doelmatigheid dus. Belangrijk in deze is dat die nieuwe manier van werken (prettiger voor de arbeiders) kon worden geaccepteerd, omdat het aansloot op de ideologie (doelmatiger productie) van de organisatie.

Midden jaren tachtig wordt Total Quality Management (TQM) populair in de Verenigde Staten. Ook nu is het verbeteren van de doelmatigheid de reden voor de introductie. Bij een groot aantal bedrijven is de duurzaamheid van het nieuwe managementinstrument TQM onderzocht. En de resultaten waren verrassend. Het bleek dat al na een aantal jaren, meer dan de helft van de bedrijven niet meer volgens de richtlijnen van TQM werkte. De reden daarvan was dat de bedrijven nog steeds met dezelfde leiderschapstijl werden geleid en dat de leiders niet bereid waren om hun controle over te dragen aan kwaliteitscirkels. Het is niet voor niets dat Peters en Waterman in hun beroemde *In Search of Excellence* stellen dat niet de technologie of de structuur, maar juist de cultuur de beslissende factor is voor het succes van de door hen beschreven succesvolle bedrijven.

Inmiddels hebben we het niet meer over het karakter van een organisatie, maar wordt het de organisatiecultuur genoemd. Het woord cultuur heeft verschillende betekenissen en is afgeleid van een Latijns woord dat verwijst naar het bewerken van grond. Met het woord cultuur wordt vaak beschaving bedoeld in de betekenis van onderwijs, kunst en literatuur. Cultuur heeft echter ook betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden binnen een groep. Gedragsnormen zijn algemene, hardnekkige manieren van handelen binnen een groep. Ze zijn blijvend, omdat de leden van de groep door hun handelen deze overdragen aan de nieuwe leden van de groep. De gedeelde waarden bevatten de grotere belangen en doelen die door de meeste mensen binnen de groep worden gehanteerd.

Een *waarde* is niet zichtbaar. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere. Normen zijn van de waarden afgeleid en in tegenstelling tot de waarden goed zichtbaar in de vorm van symbolen, helden en rituelen.

- Symbolen: gebaren, afbeeldingen, voorwerpen of woorden die alleen begrepen worden door de leden van de cultuur.



-
- Helden: personen (dood, levend, echt of fictief) met eigenschappen die in de cultuur hoog staan aangeschreven.
 - Rituelen: collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om een gewenst doel te bereiken, maar binnen de cultuur als belangrijk worden beschouwd: zij worden verricht omwille van zichzelf.

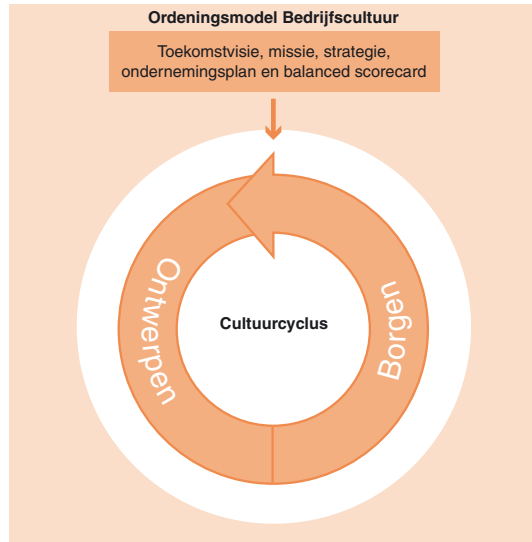
Cultuur is krachtig gericht op de handhaving van de status quo. Niet opzettelijk, maar dat is wel het effect. Daar is een aantal redenen voor. De eerste is de selectie. Niemand wordt zomaar ongemerkt lid van een groep. Zeker niet bij een onderneming. In een nauwgezette sollicitatieprocedure worden kandidaten gewikt en gewogen. Daarna krijgen nieuwe leden steeds het goede voorbeeld van wat gebruikelijk is en worden ze als het ware geïndoctrineerd. Passen ze zich daarna nog niet aan, dan weten collega's fijntjes te vertellen wat wel en niet mag. Het gaat als vanzelf en bovendien gebeurt het zonder voorbedachten rade. Dat maakt het ook juist heel moeilijk om het te bespreken, laat staan aan te vechten.

Tijd voor een definitie (Geert Hofstede): een organisatiecultuur is een willekeurige verzameling van normen, waarden, rituelen, mythen en opvattingen, die worden gedeeld door de leden van een organisatie. Het beïnvloedt het gedrag van alle individuen en groepen binnen de organisatie, zoals de wijze waarop besluiten worden genomen, wie de besluiten neemt, hoe beloningen worden verdeeld, mensen worden behandeld of hoe wordt omgegaan met de omgeving. Regels en gedragsnormen zijn erop gericht bepaalde waarden te bereiken, zoals verdraagzaamheid, medemenselijkheid, verantwoordelijkheid, vrijheid of autonomie. Waarden waarmee iedereen het gemakkelijk eens zal zijn. Alleen wanneer het verband tussen de regels of gedragsnormen en de waarde zoek is, worden ze waardeloos. Regels en normen zonder waarden worden dan ook niet gerespecteerd (Derkse, 2003).

Zoals gezegd, blijkt uit onderzoek dat een fundamentele vernieuwing in de organisatie (kwaliteitssysteem, afslanking, re-engineering), niet zondermeer wordt geaccepteerd en dat na verloop van tijd de vernieuwing zelfs wordt teruggedraaid. De conclusie is dat óf het verkeerde wordt gedaan óf dat er nog iets ontbreekt. Van verschillende kanten is dit fenomeen bestudeerd en het heeft tot twee belangrijke conclusies geleid:

1. Alleen wanneer een cultuurveranderingstraject deel uitmaakt van de fundamentele vernieuwing, kan die vernieuwing meetbaar worden gemaakt en met succes worden doorgevoerd. De verklaring is dat zonder wijziging in de waarden, oriëntaties en doelstellingen, mensen en dus organisaties na verloop van tijd in de meeste situaties terugvallen in het oude patroon.

2. Een fundamentele verandering begint niet met een cultuurveranderingstraject, maar loopt parallel aan de gewenste verandering. De verklaring is dat oude waarden en normen alleen vervangen worden als de nieuwe waarden en normen zich hebben kunnen bewijzen.



Relatie strategie versus organisatiecultuur

Eén van de manieren om nut en noodzaak van nieuwe regels en normen te verhelderen is om op een positieve wijze over de heersende waarden te communiceren. Het verband tussen de oude en nieuwe regels en de onderliggende waarden wordt dan duidelijk. Daardoor krijgen nieuwe managementinstrumenten en hun bijbehorende regels en normen (BSC, INK, HRM) betekenis en kunnen medewerkers zich daarover een mening vormen. Daarover kan weer worden gesproken en uiteindelijk leidt dit tot aanpassing van de regels, maar ook tot de navolging ervan.

Transformeren

In de afsluitende paragraaf van het vorige hoofdstuk is uitgebreid beschreven wat de normale reactie is op veranderingen in de omgeving. Die is samengevat in Quinn's theorie over een langzame dood die bij niet veranderen in het verschiet ligt. Voor het omdraaien van de vicieuze cirkel gebruiken we ook de benadering van Quinn.

In de eerste plaats moeten we beseffen dat de keuze voor een fundamentele verandering betekent dat er geen gebaande paden meer zijn. Het is een nieuw terrein dat wordt betreden. Er zijn geen checklisten, er is geen spoorboekje, niemand is ons voorgegaan, want we doen iets nieuws. Het is onbekend en onverkend terrein. De enige steun die binnen een organisatie te vinden is, zijn de mensen die er werken. Bij het zoeken naar nieuwe wegen zullen we normen overtreden. Bij het evalueren van succesvol veranderde bedrijven in de Verenigde Staten werd duidelijk dat er soms wegen waren bewandeld, die zo buiten de gebaande paden lagen, dat er wetten waren overtreden. Logisch want wetten zijn regels die afgeleid zijn van normen. En het zijn de normen die de status quo handhaven.

Een voorbeeld. De huisvesting van de lagere klassen was eind 19e eeuw in Nederland meer dan miserabel. Zo kon het niet verder. Er moest worden opgetreden. Alleen was de vraag wie dat moest doen, waar de middelen vandaan moesten komen en wat er dan wel moest gebeuren. Uiteindelijk is van verschillende zijden opgetreden met ieder een eigen invalshoek, belang en werkwijze. Vanuit de socialistische invalshoek bevorderde goede huisvesting de ontwikkeling van (de kinderen van) de arbeiders. De christelijke invalshoek had te maken met naastenliefde en hun charitatieve instelling en, net als bij de socialisten, de hoop zo zieltjes te winnen. Bij de liberalen had het alles te maken met welbegrepen eigen belang, want slechte huisvesting zorgt voor zieke arbeiders en die produceren niet. Het was echter snel duidelijk dat de bestaande organisaties en instellingen zich daar niet mee bezig konden houden en dat leidde tot de oprichting van nieuwe organisaties (de corporaties) en nieuwe regels (de Woningwet van 1901). Nog een voorbeeld van de stelling dat transformeren drastische vernieuwing inhoudt. Het probleem waar vooral grote(re) steden tegenwoordig mee worstelen – de leefbaarheid in de oude wijken – is zo'n dilemma. De status quo behouden of transformeren, dat is de vraag. Amsterdam heeft begrip en toont respect, maar treedt niet echt op. Rotterdam zoekt naar nieuwe wegen en past de regels aan (De Rotterdamwet in relatie tot de toewijzing van woningen).

Voor het met succes vinden van de nieuwe weg is het hebben van een doel, een idee waar het naar toe moet, de eerste voorwaarde. De weg is nog onbekend. Was de weg bekend, dan was er zekerheid en geen weerstand en zou het gezonde verstand wel prevaleren. De methode om ervoor te zorgen dat er meer zekerheid

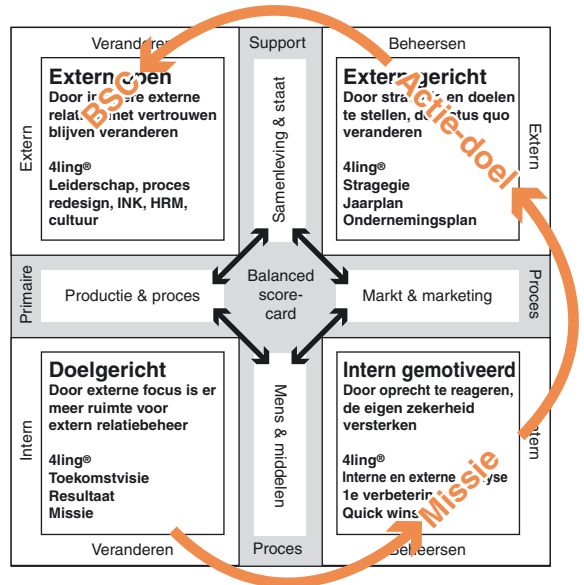
komt over de nieuwe weg is beschreven in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk (De cyclus van beleid). Eerst ligt de nadruk op de te verwachten toekomst en de rol die de organisatie daar wil gaan vervullen; de bijdrage aan de maatschappij die de organisatie wil leveren. Dat doel legt de organisatie vast in het ultieme resultaat en de missie. Dan volgt een eerste interne analyse (waar schieten we tekort in het licht van onze missie) en komt de vraag op tafel hoe daar op korte termijn verbetering in kan worden gebracht (met gebruikmaking van de positieve punten in de organisatie).

Na het bepalen van het resultaat, met het formuleren van een doel, het realiseren van de eerste verbeteringen, groeit de interne motivatie. Door weer open te staan voor de behoeften van de maatschappij en de vraag te beantwoorden welke bijdrage de organisatie daaraan kan leveren, kunnen de echte signalen worden opgevangen. Er kan oprecht op worden gereageerd in het dagelijks handelen en daar zal de omgeving positief op reageren. Dat geeft weer energie en vertrouwen om verder te gaan op de ingeslagen weg.

De stap die nu volgt is die van een diepgaande interne analyse van de punten waarop de organisatie verbetering behoeft om te kunnen voldoen aan de nieuwe taken. Een hulpmiddel hiervoor is kwaliteitsbeleid, bijvoorbeeld door gebruikmaking van het INK-managementmodel. Vervolgens wordt bepaald welke acties prioriteit hebben, binnen welk tijdsbestek ze gerealiseerd moeten zijn en welk deel van de middelen daarvoor beschikbaar is. Ook komen zaken als risicoanalyse, concurrentieanalyse en samenwerking aan bod om het gehele veld te kunnen overzien. Het gaat dan om het onderkennen van gevaren, leren van voorbeelden en de mogelijkheid om steun te vinden voor het realiseren van het doel. De resultaten en de voornemens worden vastgelegd in het ondernemingsplan.

Als er zo intern orde op zaken is gekomen, wordt de organisatie extern gericht. Door te focussen op anderen en de organisatie aan te passen aan de behoeften van de maatschappij en daar ook concrete doelen voor te stellen, wordt de organisatie meer en meer geaccepteerd door de omgeving. Vanuit die energie kan positief verder worden gewerkt. Nu wordt het tijd om transparant en open voor de omgeving de organisatie en haar strategie ter discussie te stellen en te bespreken met alle relevante partijen. Uiteraard kan dat alleen als de opstellers van de strategie ook

bereid zijn om te luisteren. Het is dus meer dan alleen presenteren van de nieuwe strategie. Er moet bereidheid zijn om de strategie ook aan te passen aan de inbreng van de betrokken partijen. Vervolgens is het van belang om de strategie van meetbare concrete doelen te voorzien. Dat kan via het opstellen van een balanced scorecard, het invullen van de resultaatgebieden van het INK-managementmodel, maar ook door elke vertaling van de strategie in meetbare concrete acties.



Schema: De fundamentele ontwikkeling en de 4ling®

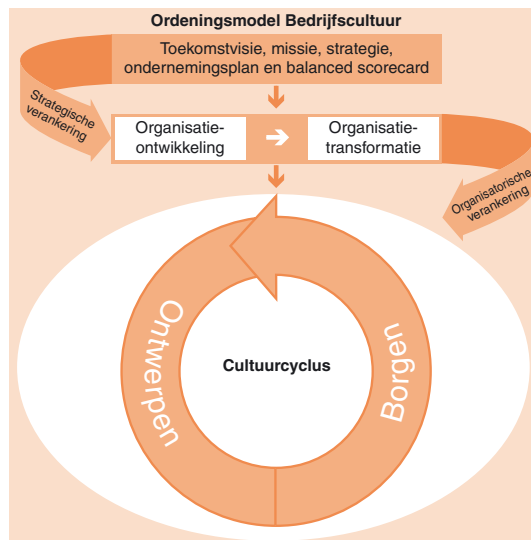
En dan gaat het bedrijf aan de slag en leert van zijn fouten, stelt bij en herhaalt jaarlijks het proces. Bouw de brug terwijl je erop loopt.

Ten slotte worden we extern open. Als het proces zo doorlopen is, heeft de organisatie ervaren hoe het op veranderingen in zijn omgeving het beste kan reageren. Door de integere band met de omgeving heeft de organisatie geleerd vertrouwen te hebben in de eigen kracht en een voorspoedige toekomst in de veranderende en onzekere wereld. Die les zal minder snel worden vergeten en is op zich een stimulans om de opgaande spiraal door te zetten. Ook nu is er weer sprake van een fundamentele beslissing. Vanuit de analyse van de zwakke punten in de eigen organisatie, zijn activiteiten gestart om die punten te compenseren of te verbeteren. Het gaat dan om kwaliteitsbeleid en het INK-managementmodel is daarvoor een uitstekend hulpmiddel. Maar het kan blijken dat de verandering zodanig structureel is dat de organisatie fundamenteel moet worden gewijzigd. Een dergelijk vraagstuk is niet aan het begin van de fundamentele verandering verantwoord te beantwoorden. Na verloop van tijd echter, als de organisatie echt extern open staat voor alle vormen van reflectie, kan die fundamentele vraag beter worden beantwoord. We hebben het dan over het op een nieuwe leest schoeien van alles wat er binnen de organisatie gebeurt en het aanpassen van het human resource management.

Een tot de verbeelding sprekend voorbeeld in dit verband is Martin Luther King. Hij hield in 1963 een toespraak in Washington voor meer dan 250.000 mensen, waarin hij beschreef dat blanken en zwarten kunnen samenleven en sprak de legendarische woorden 'I have a dream'. Die droom realiseren was zijn missie. De toespraak was onderdeel van zijn strategie. Gebaseerd op een reëel te verwachten toekomstbeeld, waarin blank en zwart juist niet in vrede met elkaar zouden leven. Hij beoordeelde zijn eigen zwakte om daar verandering in aan te brengen en begreep dat hij meer invloed moest krijgen. Daartoe richtte hij zich tot alle Amerikanen en benadrukte het belang van een vreedzame oplossing, organiseerde vreedzaam verzet in de vorm van massademonstraties, boycotten, hield toespraken, bezocht invloedrijke mensen en slaagde erin op brede schaal steun te verwerven.

De stappen die Quinn voorstelt om fundamenteel te breken, stroken met de aanpak van Nelson en Burns. Na de reactieve fase komt de responsieve fase, dan de pro-actieve en na verloop van tijd misschien de fase waarin de organisatie topprestaties gaat leveren. In de responsieve fase gaat het om de interne motivatie. Is de organisatie extern gericht, dan is zij pro-actief en klaar voor de volgende stap naar een organisatie die topprestaties levert, met integere externe relaties, vertrouwen en open oog voor verandering (stromen).

De metafoor van het anker van Quinn komt nu terug. Willen we de vicieuze cirkel doorbreken en een echt andere nieuwe koers inslaan, dan is het nodig dat we het anker kappen. Aangezien de organisatiecultuur het anker is, zal naast alle aandacht voor strategie, ondernemingsplanning en de introductie van nieuwe managementinstrumenten, er ook inzet moeten zijn voor de aanpassing van de organisatiecultuur aan de verander(en)de organisatie. In feite worden daarmee de



Relatie organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie

veranderingen geborgd. In een aantal stappen wordt bepaald wat de organisatiecultuur moet zijn die hoort bij de nieuwe organisatie. Dat is niet de uit de onderbuik gewenste organisatiecultuur, want die is nog verbonden met de oude organisatie. In hoofdstuk 4 zetten we die stappen.

Cultuurverandering is geen eenvoudige zaak. Het vereist samenwerking, een lange adem en kan grote consequenties hebben. Een cultuurveranderingstraject hangt samen met de nieuwe bedrijfsstrategie en de daarvan afgeleide veranderingen van de organisatie. Dat is voorwaarde. Verder is het van belang dat het veranderen van de cultuur niet als laatste wordt opgepakt, maar ook niet als eerste. De veranderingen zijn afhankelijk van resultaten, vereisen heel veel praten en kunnen personeelsverloop tot gevolg hebben. Het mag daarom geen spelen met vuur zijn. Aan de andere kant is het negeren van het cultuuraspect net zo risicovol. Een goede middenweg is noodzakelijk. Om aan de slag te kunnen, geven we in het volgende hoofdstuk een uitgebreide omschrijving van de kenmerken in elk van de vier cultuurtypen. Dat is de basis om het stappenplan dat we in hoofdstuk 4 behandelen te kunnen aflopen. De hoofdlijnen van het stappenplan zijn:

Stap 1. Bepaal de huidige organisatiecultuur. Voor het meten van de organisatiecultuur is een vragenlijst ontwikkeld die past binnen de 4ling®.

De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. In deze fase meet het de huidige organisatiecultuur, zoals die door mensen wordt ervaren.

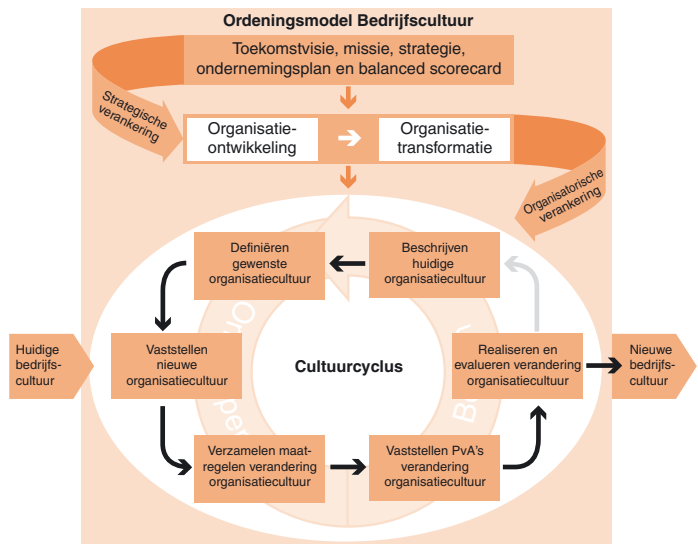
Stap 2. Bepaal de gewenste organisatiecultuur. Op basis van de strategie, missie, ondernemingsplan wordt eerst beredeneerd welke organisatiecultuur feitelijk gewenst is. De kenmerken van de gewenste organisatiecultuur kan worden ingetekend in de 4ling®. De vragenlijst wordt nu voor de tweede keer gebruikt door te meten welke organisatiecultuur gevoelsmatig wordt gewenst. Het verschil met beredeneerde organisatiecultuur kan gezien worden als een maat voor de te verwachten weerstand tegen veranderingsmaatregelen.

- Na het vaststellen van de gewenste organisatiecultuur wordt deze intern en met stakeholders besproken.

Stap 3. Bepaal op welke wijze de bestaande organisatiecultuur moet worden aangepast. Welke aspecten zijn in de nieuwe organisatiecultuur waardevol en welke kenmerken van de gewenste organisatiecultuur moeten nog worden ontwikkeld?

Stap 4. Bepaal het organisatiecultuurbeleid. Stel de maatregelen die noodzakelijk zijn voor het daadwerkelijk veranderen van de organisatiecultuur vast en werk voor de realisatie ervan plannen van aanpak uit.

- Bespreek de aanpassing van de organisatiecultuur intern en met stakeholders.
- Realiseer de plannen van aanpak, bespreek regelmatig de voortgang en evalueer één jaar na de start van het veranderingstraject de effecten van de maatregelen en stel deze zonodig bij.



Relatie organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie



3 De organisatiecultuur en de 4ling®

In de afgelopen decennia heeft het thema organisatiecultuur steeds meer aandacht gekregen. Niet onterecht, zoals we zagen, want veranderingen en zeker ingrijpende veranderingen worden niet zomaar geaccepteerd. Willen koersverandering en het gebruik van nieuwe werkprocessen en instrumenten kans van slagen hebben, dan moet bekend zijn of ze zich voegen in de organisatiecultuur. Zo niet, dan moet één van de twee of moeten beide worden aangepast. Voorwaarde daarvoor is dat men die organisatiecultuur ook in beeld kan krijgen. Maar dat is niet eenvoudig. Er spelen veel aspecten en kenmerken een rol die een organisatiecultuur bepalen. Daarom zijn de organisatieculturen van bedrijven ook per definitie verschillend. Geen is gelijk. Voor het bespreekbaar maken van de organisatiecultuur is een versimpeling van de werkelijkheid nodig, een modelmatige benadering. Voor dit doel worden in het model van de 4ling® vier cultuurtypen onderscheiden.

Hierna volgt van elk van de vier cultuurtypen een beschrijving van de kenmerken. De omschrijvingen zijn afgeleid van de in hoofdstuk 2 besproken auteurs (Blake en Mouton, Harrison en Handy, Deal en Kennedy, Koopmans en Pool, Hardjono, en Cameron en Quinn 1999). We geven eerst een korte impressie en gaan in op de namen die door de verschillende auteurs zijn gegeven aan elk kwadrant en beschrijven dan uitgebreider een viertal aspecten (oriëntatie, leiderschap, werkwijze en medewerkers). Aan elk cultuurtype kennen we ook een kleur toe. De achtergrond daarvan is dat daardoor de overheersende karaktertrek beter beklijft, het makkelijker praat, maar ook dat door het symbolisch mengen van de kleuren, de werkelijke kleur (de organisatiecultuur) van de organisatie zichtbaar wordt. De kleuren zijn groen, geel, blauw en rood.

Cultuurtype 1: De taakcultuur

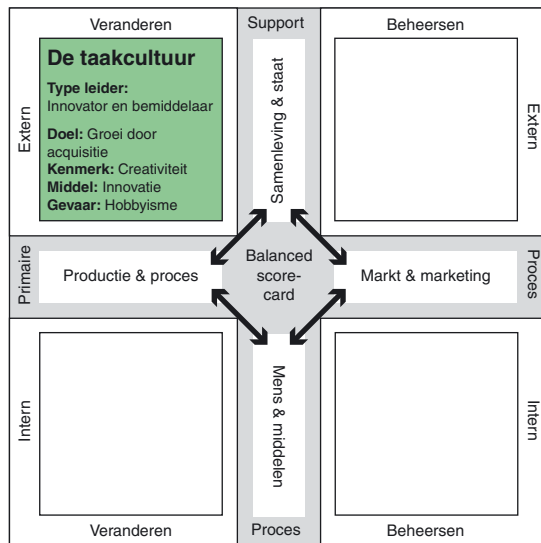
Een taak is iets anders als een doel. Een doel is wat men nastreeft, een vastgesteld eindpunt. Een taak is opgelegd; arbeid die verricht moet worden, werkzaamheid waarmee iemand is belast en die men uitvoert om een doel te bereiken. Een taak is extern gericht en zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk is, waarbij de omgeving aan constante verandering onderhevig is. Vandaar dat de taakcultuur linksboven in de 4ling® is gepositioneerd (extern veranderen). Een belangrijk kenmerk is dat het zicht op het doel ontbreekt. Incidenten, onvoorspelbare factoren en toeval bepalen wat er gebeurt. Stap voor stap wordt de weg blootgelegd, de taak volbracht en het doel bereikt. Het ontbreken van een concreet doel brengt Koopman en Pool

ertoe om dit cultuurtype het *open-eindmodel* te noemen. Ook Cameron en Quinn leggen de nadruk op aanpassen aan veranderingen in de omgeving, het management van de interne verandering, innovatie en creatieve probleemoplossende werkwijzen en vatten dat samen met het type *open-systeemmodel* met een *adhocratiecultuur*. Het begrip ad hoc heeft tegenwoordig een negatieve betekenis, maar toen de naam voor het eerste werd gebruikt voor dit cultuurtype, stond ad-hocreageren hoog aangeschreven. We spreken dan over de jaren zeventig en tachtig. Het is het moment waarop we afscheid nemen van het industriële tijdperk en het informatietijdperk betreden. Het doel is onbekend en het terrein onverkend. Intuïtie en gevoel winnen het van ervaring en expertise. Vallen en opstaan is de enige methode om voortgang te boeken en de taak te volbrengen. Het is een omgeving waarin grote risico's worden genomen, die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf. Deal en Kennedy spreken daarom van *The bet-your-company-culture*. Vanwege de focus op het nieuwe en de toekomst, leggen Harrison en Handy de nadruk op de taak met de *prestatie- of taakgeoriënteerde* cultuur.

Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet het proces, de persoon of het doel in de naam terugkomt, maar de taak: de *taakcultuur*. Omdat de kern van dit cultuurtype op de toekomst is gericht, op innovatie en groei, is groen de kleur.

Groen associeert met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. Bovendien ontstaat de kleur door menging van de twee primaire kleuren geel en blauw. Daarmee benadrukken we dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leidt, waarmee doelen (geel) gerealiseerd kunnen worden en waarmee doelmatig (blauw) moet worden gewerkt.

Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een hoog risiconiveau en een lage snelheid van feedback over



De 4ling® en de taakcultuur

resultaten, staat de taak centraal. Voorbeelden zijn research & development laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie en beleggings- en investeringsmaatschappijen. Voor deze bedrijven geldt dat de inzet hoog is, onzekerheid troef en men pas na verloop van tijd zicht krijgt op de resultaten. Verkeerde beslissingen kunnen bepalend zijn voor het voortbestaan van het bedrijf. Succes is daarom gedefinieerd als het ontwikkelen van succesvolle nieuwe goederen en diensten waarmee men voorop kan lopen. In dit kwadrant starten ondernemers met hun bedrijf, op basis van een idee of het spreekwoordelijke gat in de markt.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leaders zijn risiconemers en gericht op het ondersteunen van het aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door continu aanpassen en veranderen, waarbij de nadruk ligt op politieke gewenste aanpassingen, creatieve probleemoplossing en het verbeteren van het management van verandering. De leiders zijn daarvan het beste voorbeeld. Zij verwerven status door hun kennis en inbreng in het proces en doordat zij risico's durven te nemen. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improvisatie en open staan voor kritiek. Succes staat voor nieuwe goederen en diensten en daarmee voorop kunnen lopen. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Athena, de lievelingsdochter van Zeus en de godin van de wijsheid.

Werkwijze. De voortgang wordt bepaald door de stap-voor-stapmethode, waarbij al redenerend wordt genavigeerd naar een in zicht komend doel. Netwerken zijn belangrijk als bron van nieuwe kennis en middelen. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd en aangepast aan de noden van de dag. Er wordt risico genomen en de mensen steken hun nek uit. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar veelal projectmatig in matrixachtige vorm wordt gewerkt en waar mensen open met elkaar communiceren. Het gaat niet om goed of fout, maar om de vraag wat men van elkaar kan leren.

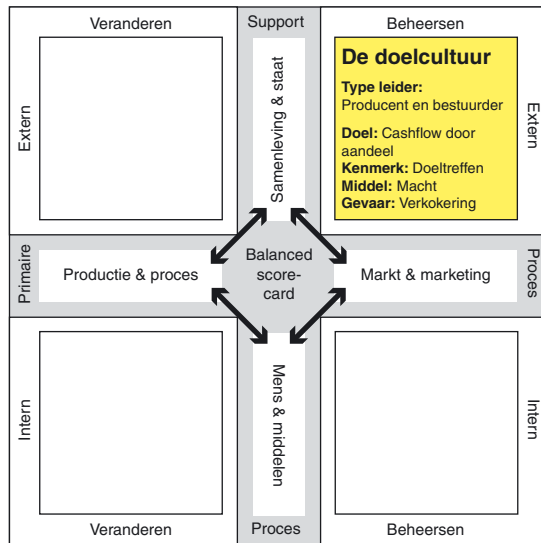
Medewerkers. Mensen houden van hun werk en willen dat het een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Dat betekent dat men de missie van de onderneming kent en daar zelfstandig een bijdrage aan wil leveren. Dat kan als daarvoor de ruimte wordt geboden in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen zijn eerlijk, vol zelfvertrouwen, nieuwsgierig, spontaan, vernieuwend en steken dan hun

nek uit. Het gevaar is subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos en hobbyisme.

Cultuurtype 2: De doelcultuur

Het tweede cultuurtype plaatsen we rechtsboven in de 4ling® (extern, beheersen) en wordt door Koopman en Pool het *neo-rationeel model* genoemd, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Veelal worden de besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de directie beperkt. Bij Cameron en Quinn heet het *rationeel doel model* met daarin een *marktcultuur*. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, noch staan de klanten centraal. De naam legt wel de nadruk op het type organisatie dat net zo werkt als een markt, waarbij men zich extern richt om door middel van transacties (ruil, verkoop en contracten) een (intern) concurrentievoordeel te verwerven. Deal en Kennedy bestempelen het cultuurtype als *the tough-guy, macho culture*. De nadruk ligt op het individualistische karakter, waarbij regelmatig risico wordt genomen en initiatief belangrijker is dan resultaat. De focus op het doel, de aansturing vanuit een punt, legt de nadruk op macht en is voor Harrison en Handy de motivatie om *machtcultuur* als naam voor dit cultuurtype te gebruiken. In een latere publicatie heeft Handy de naam veranderd in *clubculture* om te benadrukken dat men alleen kan functioneren als men bij de club behoort, de waarden deelt en de goedkeuring heeft van de spin in het web, de machthebber.

In alle beschrijvingen is het treffen van het doel de overeenkomst. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit, en hebben bovendien geen positieve klank. Daarentegen heeft elke organisatie een doel dat moet worden gerealiseerd. Vandaar dat voor *doelcultuur* als naam en geel als de kleur voor dit cultuurtype is gekozen. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.



De 4ling® en de doelcultuur

Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van snelle resultaten, feedback daarover en een hoog risiconiveau, zijn de kenmerken van de doelcultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers, organisatieadviesbureaus, de amusementsindustrie en ingenieursbureaus. Het doel komt als eerste. De boef moet worden gevangen, het nieuwe product moet een marktaandeel realiseren, de patiënt moet genezen, de soap moet zijn kijkcijfer halen en de brug mag niet instorten. In de doelcultuur gaat het om doeltreffen, om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. Het doel is heilig en moet gerealiseerd worden. Koste wat kost. Succes staat voor marktaandeel, marktpenetratie en marktleiderschap. Dit cultuurtype zien we bij startende ondernemers, omdat zij eerst klanten en omzet moeten hebben (concreet doel). Zonder klanten immers geen inkomsten, laat staan rendement.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de producent en de bestuurder, waarbij wordt uitgegaan van de eigen kracht. De leiders hebben macht, zijn paternalistisch, daadkrachtig, streng, maar rechtvaardig. Winnen (van de concurrent) staat centraal. Het werk wordt via het geven van taken en opdrachten verdeeld en is afgeleid van precies gedefinieerde doelen en rationele analyses. Om het doel te treffen worden inspanningen op elkaar afgestemd. Het is een logisch, rationeel, analytisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Zeus, opperste der Griekse goden, die grillig en impulsief regeerde.

Werkwijze. Mensen zijn middelen die ingezet worden voor het doel. Ze zijn competitief en doelgericht. Aan de basis staat maakbaarheid, vertaald in plannen en uitgewerkte gedetailleerde productienormen. De communicatie is voornamelijk eenrichtingsverkeer, waarbij de leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. In afwijkende situaties kan dan onmiddellijk door de leider worden bijgestuurd. Dat gebeurt door te corrigeren en het geven van kritiek. Een gevaar dat de doelcultuur bedreigt is de eenzijdige focus en verkokering.

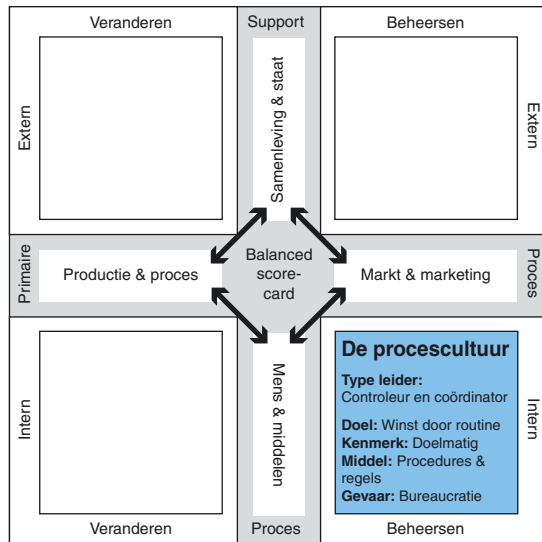
Medewerkers. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij gehoorzaam luisteren, de instructies uitvoeren en amper nadenken. Opleiding en training zijn dan ook niet de voornaamste manieren om kwalitatieve medewerkers te krijgen. De weg daarvoor is

selectie, waarbij tijdens het functioneren, straffen en belonen de methode is om gewenst gedrag te bevorderen. De cultuurvorm kan doorschieten met angst, misbruik van macht, vriendjespolitiek en politieke intriges.

Cultuurtype 3: De procescultuur

De procescultuur vinden we rechtsonder in de 4ling® (intern beheersen). Koopman en Pool noemen dit het *bureaucratisch model*, waarin regels, planning en control en de besluitvorming sterk zijn geformaliseerd. Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Een groot aantal personen en instellingen is bij het proces betrokken. Vandaar dat Cameron en Quinn het hebben over *intern proces model* met een *hiërarchische cultuur*, want ordening is nu nodig. Het is een oude cultuurvorm stammend uit de negentiende eeuw, ten tijde van de industriële revolutie toen massaproductie mogelijk werd en de aandacht verschoof van de mogelijkheid tot produceren naar doelmatig produceren. Orde en regelmaat zijn dan van belang. Vanwege de hoofdrol die is weggelegd voor het proces noemen Deal en Kennedy het cultuurtype simpel *the process culture*. Harrison en Handy hebben het vanwege de programmering over een *rolcultuur*.

In alle beschrijvingen gaat het over ordenen, staan regels centraal en is het proces de centrale factor waar alles om draait. Bureaucratie en hiërarchie gaan over orde en regelmaat, maar hebben een negatieve klank. Niettemin is in elke organisatie sprake van samenwerking en samenwerking vereist afspraken. Geformaliseerd of niet, er is altijd een manier van werken die karakteristiek is voor het bedrijf. Vandaar dat voor *procescultuur* als naam voor dit cultuurtype is besloten. De kleur is blauw, afgeleid van de blauwdruk. Een blauwdruk is een oude techniek om technische tekeningen te kunnen reproduceren en is synoniem geworden voor gedetailleerd uitgewerkte plannen.



De 4ling® en de doelcultuur

Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een hoge snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau, zijn de kenmerken van de procescultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, financiële instellingen, overheden en de farmaciebranche. De procescultuur is ook dominant bij organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals in de automobielandustrie, de olie-industrie en de vastgoed sector. Al deze instellingen hebben met bulkwerk te maken, met veel gelijksoortige transacties, waarbij het resultaat van één transactie niet van cruciaal belang is. De polissen en betalingen moeten afgehandeld en geregistreerd worden, de procedure moet correct zijn doorlopen en het medicijn van het recept moet worden geleverd. Door de veelheid van transacties is het haast ondoenlijk daarover steeds adequate feedback te geven. Dit aspect krijgt daardoor minder aandacht, wat een demotiverend effect heeft op prestaties van medewerkers. Er heerst een cultuur waar het proces en niet het doel voorop staat. Het resultaat is winst door routine en hiërarchie. In de procescultuur gaat het dan ook om de procedure, de regels en de voorschriften. Dat is ook het gevaar. De regels gaan dienst uitmaken en de bureaucratie wordt dominant. Succes staat voor betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Dit cultuurtype komt niet voor bij beginnende organisaties, waar overleven en groei juist voorop staan.

Leiderschap. De bij dit cultuurtype horende leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator. Er wordt van uitgegaan dat routine tot stabiliteit leidt. Het leiderschap is gebaseerd op hiërarchie en status. De leiders zijn gericht op doelmatigheid, stabiliteit, continuïteit, coördinatie en het handhaven van de regels en procedures. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Conflicten worden vermeden, genegeerd (de tijd lost het wel op) of via afspraken en overeenkomsten gereguleerd. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Apollo, de god van de rede en het verstand.

Werkwijze. Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die geformaliseerd en gestructureerd is met regels, systemen en procedures en gericht is op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Systemen, regels en procedures worden gehandhaafd. Logica en rationaliteit zijn de basis voor succes: het realiseren van de geplande productie tegen minimale kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid van de carrière.

Functieomschrijvingen zijn gebaseerd op degelijke procesbeschrijvingen compleet met vastgelegde taken, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Medewerkers. Van de medewerkers en leiders wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren zoals is afgesproken en niet meer dan dat. De houding is dat van wantrouwen ten opzichte van medewerkers. Zij moeten worden gecontroleerd. Voorkomen moet worden dat men fouten maakt. Worden ze gemaakt, dan hoort men dat toe te geven en ze te herstellen. De zwakte van de procescultuur is de onpersoonlijkheid. Het geeft medewerkers geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert. Daardoor wordt nadenken en innovatie ontmoedigd en kan het systeem slechts traag reageren op veranderingen in de omgeving.

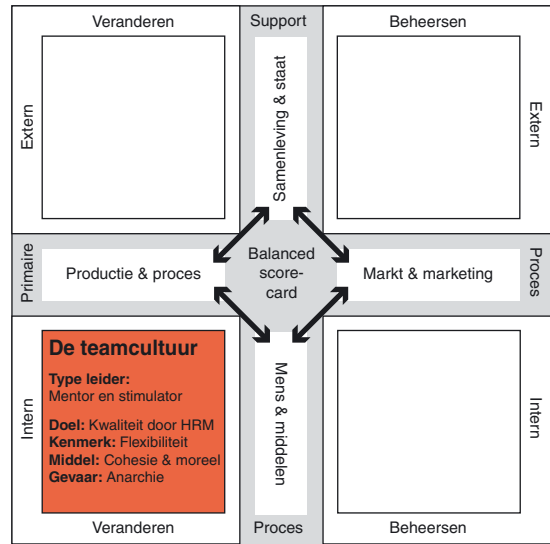
Cultuurtype 4: De teamcultuur

Teamcultuur heeft alles met intern, samenwerken en aanpassen te maken en plaatsen we linksonder in de 4ling® (intern veranderen). Omdat in dit cultuurtype communicatie en met elkaar onderhandelen centraal staan, hebben Koopman en Pool het over het *Arenamodel*. Onderhandelen is nodig omdat in dit model de machtsverschillen klein zijn en er geen dominante leiding is. Omdat macht ontbreekt, moet overeenstemming worden bereikt en dat kan door consensus en acceptatie van beslissingen. Het gaat dan over hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan. Voor Cameron en Quinn is dat de reden om het kwadrant samen te vatten als *human relations model* met een *familiecultuur*. De aandacht voor dit aspect komt voort uit de bestudering van Japanse bedrijven in de jaren zeventig. In tegenstelling tot de focus op prestatie en rendement in de Westerse wereld, zag men dat de bedrijven in Japan steunden op gemeenschappelijke waarden, samenhang, participatie en een wij-gevoel. In plaats van regels en winst, richtte men zich in Japan op teamwerk, betrokken medewerkers en een verantwoordelijkheid van het bedrijf ten opzichte van de medewerkers. Ook bij Deal en Kennedy staat de mens centraal, maar zij benadrukken dat er evenwicht is tussen werk en plezier. Uitgangspunt is de klant en doorzettingsvermogen van de medewerker resulteert in hoge omzet en wordt beloond. Vandaar de naam *the work hard/play hard culture*. Ook bij Harrison en Handy ligt de nadruk op de leden van de organisatie. In tegenstelling tot de doelcultuur, waar de mensen middelen zijn, is nu de organisatie middel voor de leden van de organisatie en de cultuur *persoonsgeoriënteerd*. Recent verlegt Harrison de nadruk van de persoon op de steun aan de persoon en het heet dan *supportgeoriënteerd*.

Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet de persoon, de steun of het onderhandelen in de naam terugkomt, maar het resultaat van het team: de *team-cultuur*. Omdat de mens centraal staat is de kleur rood; de kleur van bloed.

Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een lage snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau, is ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. Het gaat om bedrijven die actief zijn in de distributie, de detailhandel en de makelaardij, waar bulkwerk gericht is op een hoge omzet. Andere voorbeelden zijn orkesten en groepspraktijken van artsen, juristen of adviseurs, waar het individuele belang voorop staat en samenwerking de leden persoonlijk voordeel biedt en hen daardoor bindt. De oriëntatie is op elkaar gericht en op de inzet, samenhang en het moreel van de mensen die bij de organisatie zijn betrokken. Dit cultuurtype komt voor bij traag doorstartende nieuwe ondernemingen. Het succes van het eerste product is gevierd en het product is net op of over het toppunt van de levenscyclus heen. De leden van de organisatie kennen als geen ander het product, de routine en de collega's.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapstijl is die van de mentor en stimulator, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat betrokkenheid leidt tot inzet. Het leiderschap is teamgericht en gebaseerd op inzet, samenhang en moreel. De nadruk ligt op participatie. Conflicten worden opgelost door het bereiken van consensus. De leiders zijn het beste te omschrijven als vaderfiguren. Centraal staan teamwerk, consensus, vertrouwen, loyaliteit, zorg, human resource management en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies. Handy vergelijkt de leider-



De 4ling® en de teamcultuur

schapsstijl met die van de Griekse god Dionysus, god van feesten en wijn, die het individu voorop stelt met al zijn talenten en eigenaardigheden.

Werkwijze. De organisatie waardeert teamwerk en participatie. Consensus staat voorop. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, waarderen de veiligheid en geborgenheid. Een organisatie kan dat bieden, door medewerkers te zien als mensen die een bijdrage leveren aan het bedrijf en niet als een machine. Het werk wordt dan ook vaak aan de medewerker aangepast en niet andersom. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staan. Gecontroleerd wordt er zelden, ook prijzen en belonen komt nauwelijks voor. Als er al wordt beloond, dan is dat de groep en niet het individu. Van individuele beloningen hebben de leden van de organisatie een natuurlijke afkeer, omdat het een rangorde aanbrengt tussen leden daar waar gelijkheid wordt nagestreefd. Omdat voor de medewerkers wordt gezorgd, gaan ze ook anders om met collega's, klanten en leveranciers. Uiteindelijk is het resultaat een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte wat ruimer geïnterpreteerd in het belang van vooral de collega of de klant. Er wordt geen risico genomen. Succes staat voor zorg voor mensen. Het gevaar schuilt in het doorslaan daarin, waarbij de persoonlijke belangen zo dominant worden dat er sprake is van anarchie.

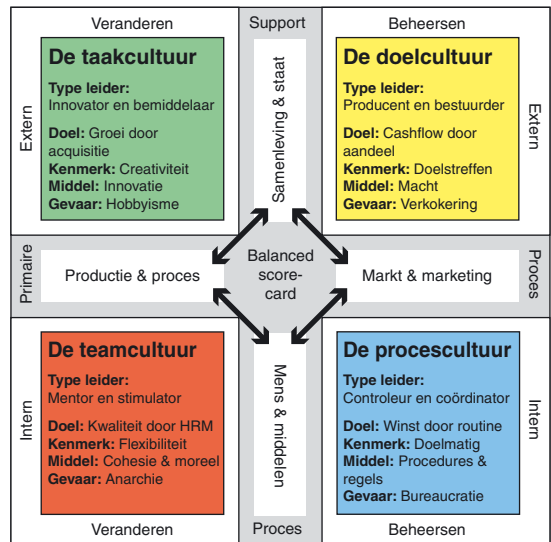
Medewerkers. Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken. Het trekt mensen aan die het eigen belang goed kennen. Zolang dat eigen belang meer is dan financiële middelen en het gaat om zelfontplooiing, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen kan het collectief daar ook voordeel uit putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, strijd en gebrek aan samenwerking ondergraven het goed functioneren van de organisatie. De teamcultuur is niet dominant in het bedrijfsleven, omdat de focus niet ligt op de prestatie en het halen van een doel. Dat is tevens het nadeel van dit cultuurtype.

De vier cultuurtypen in de 4ling®

Ten slotte. Elk van de cultuurtypen komt voor in een organisatie. Alleen de verhouding is telkens anders. Een oordeel over de feitelijke of gewenste verdeling kan alleen worden gegeven aan de hand van een referentie. Die referentie is het beoogde

doel en de omstandigheden van de organisatie, zoals die is vastgelegd in het ondernemingsplan in termen van missie en strategie. Duidelijk zal zijn dat een legeronderdeel enkel oog kan hebben voor het doel. Discussies tijdens de slag over het aanvalsplan zijn uit den boze. Maar zonder zorg en aandacht voor de mens, zullen ook bij een legeronderdeel de prestaties tegenvallen. In een gemeente, bij een accountantskantoor of in een bank staan zorgvuldigheid en procedures op de eerste plaats. Maar consequent blijven vasthouden aan bestaande procedures en werkwijzen zou betekenen dat we nog steeds met ponskaarten en magneetbanden zouden werken. Ook hier is verandering nodig, zij het niet zo drastisch als op universiteiten en in laboratoria. Daar gaat het er juist om af te wijken van gebaande paden. Maar ook nu weer niet grenzeloos, want dan is het einde zoek en ligt verspilling op de loer.

Voor de beoordeling van een organisatiecultuur is die tegenstrijdigheid tussen cultuurtypen, terwijl ze wel alle in meer of minder mate voorkomen, van groot belang. Het maakt het tegelijk ook lastig om te bevatten. Beseft moet worden dat alle vier de cultuurtypen niet per definitie goed of slecht zijn. Alles hangt af van wat de organisatie wil bereiken. Afhankelijk van missie en strategie kan een te veel of te weinig van welk cultuurtype dan ook gevaarlijk zijn. Het te veel of te weinig hebben van een bepaald cultuurtype hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model het *concurrerende waarden model* noemt. Zijn stelling is dat een leider niet alleen zijn natuurlijke leiderschapstijl moet ontwikkelen, maar dat hij ook de leiderschapstijlen, die bij andere cultuurtypen horen moet kennen en liefst beheersen. Zo kan hij als de strategie of het moment dat vereist switchen van leiderschapstijl. Een goed alternatief is om binnen het management alle leiderschapstijlen vertegenwoordigd te hebben.



De 4ling® en de teamcultuur

4 De organisatiecultuur in beweging

De aanleidingen om de organisatiecultuur onder de loep te nemen en aan te passen kunnen divers zijn. De raad van toezicht/commissarissen kan vragen hoe het management ermee omgaat, de bedrijfsleiding kan storing ervaren in de dagelijkse werkpraktijk en medewerkers kunnen zich beklagen over collega's of het werk. Maar ook het gedrag of de mening van klanten en stakeholders kan aanleiding geven om het onderwerp bij de kop te pakken. Deze aanleidingen hebben gemeen dat willekeur bepaalt of het thema op de agenda komt. En dat is niet goed. Vanwege de grote impact van een niet bij de strategie passende organisatiecultuur hoort het onderwerp daarom altijd op de lijst van onderwerpen te staan, die bij het opstellen van een ondernemingsplan aan bod moeten komen.

Hoe dan ook, vanwege externe impulsen, of tijdens het jaarlijks herzien van het ondernemingsplan wordt bepaald of het aanpassen en veranderen van de organisatiecultuur specifiek aandacht verdienen. Het is – gezien de impact van het thema – wel van belang dat het management daarover ook echt een besluit neemt. Daarna is het feitelijk een project geworden, waarvoor een projectleider moet worden aangewezen die een plan van aanpak opstelt. Het plan van aanpak beschrijft in het kort de problematiek, de aanleiding om het thema aan te pakken, het gewenste resultaat en enkele praktische randvoorwaarden, zoals de middelen (mensen, geld) en wanneer het klaar moet zijn.

Een project kent naast de projectleider ook leden. Gezien het belang van het onderwerp en de relaties met alle relevante delen van de organisatie, is de samenstelling van het projectteam gelijk aan dat van het managementteam en maken alle MT-leden deel uit van het project om de organisatiecultuur te bespreken en te besturen. Binnen het managementteam wordt bepaald wie verantwoordelijk is voor het project. Vanwege de impact en het belang zal dat in de regel de directeur/bestuurder zelf zijn. Hij stelt het projectplan op, zorgt voor de faciliteiten en bewaakt de doelstellingen en de planning. Het is verstandig om de fundamentele aard van het project intern te bespreken met de ondernemingsraad, de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen. De maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen, kunnen immers verkeerd vallen. Vooraf wordt daarom bepaald op welke wijze en wanneer met hen wordt gesproken over het project. Er zijn drie belangrijke momenten. Het eerste moment is bij de start, het tweede na het bepalen van de gewenste organisatiecultuur en het derde moment na het vaststellen van de te nemen maatregelen.

Het projectplan

Het projectplan is een nadere uitwerking van het MT-voorstel. De onderwerpen die in het projectplan voorkomen zijn:

- Het doel van het wijzigen van de organisatiecultuur.
- Een inventarisatie van de weerstand tegen verandering en een inschatting in welke mate het eigen bedrijf reactief gedrag vertoont.
- De mate van gedetailleerdheid van de uit te werken maatregelen om de organisatiecultuur te beïnvloeden.
- De samenstelling van het projectteam (in principe het managementteam).
- De tijdsplanning, ondersteuning, ICT en kosten.
- De beschikbare tijd van de in te zetten medewerkers (beschikbare uren).
- De communicatie- en overlegstructuur.

Het resultaat van het projectteam is een eindrapportage. Daarin staat gemotiveerd welke organisatiecultuur wordt gewenst, compleet met de daarvoor noodzakelijke maatregelen, de planning en de kosten. In die eindrapportage staan in ieder geval de volgende elementen:

- De toekomstvisie, missie en de strategie van de onderneming (samenvatting uit andere beleidsstukken).
- De vertaling daarvan in de gewenste organisatiecultuur.
- De analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.
- De keuze van de maatregelen en het beleid ten aanzien van het veranderen van de organisatiecultuur.
- De planning van de maatregelen en de prioritering daarvan.
- De verantwoordelijke(n) voor de realisatie.
- De afspraken voor vervolgoverleg. De bespreking van de voortgang kan in kleinere groepen plaatsvinden, die bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen en een afvaardiging van het management.
- De communicatie met de medewerkers en de ondernemingsraad.

Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen, zoals het personeelsblad, e-mail, intranet, de prikborden en de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef tevens aan wanneer er ruimte is voor inspraak.

Stap 0: Initiatief en opstellen projectplan

- Het management wijst uit haar midden de projectleider aan voor het aanpassen van de organisatiecultuur en legt dit vast in de vorm van een MT-besluit.
- De projectleider stelt het projectplan op en verspreidt dit onder de leden van het projectteam.
- De leden van het projectteam lezen ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst dit boek.
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/ commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over de *aanpak* (het projectplan) om de organisatiecultuur te beschrijven en daarna af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

Voor de bijeenkomsten van het projectteam gelden spelregels. Die zijn belangrijk voor een goede voortgang van het project. De spelregels gaan over een korte doorlooptijd, een duidelijke planning, aansluiten op bestaande informatie, één verantwoordelijke voor het hele proces en afspraak is afspraak. De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken het hele proces ophoudt en frustrereert. Het is daarom van belang aan het begin van het project na te gaan of de deelnemers van het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken. Mocht dat op bezwaren stuiten, tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris die de voortgang faciliteert en de documentatie bijhoudt, ontlast de deelnemers. Een projectsecretaris mag echter niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de projectleider van het projectteam organisatiecultuur.

Het projectteam organisatiecultuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de planning en de resultaten van het proces. Ook het bewaken van het draagvlak binnen de organisatie, de communicatie over de voortgang en de resultaten behoren tot de taken van het projectteam organisatiecultuur. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen, zoals intranet, het personeelsmagazine, prikborden en niet te vergeten de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en hoe en wanneer er ruimte is voor inspraak.

Tien aandachtspunten voor het projectteam organisatiecultuur

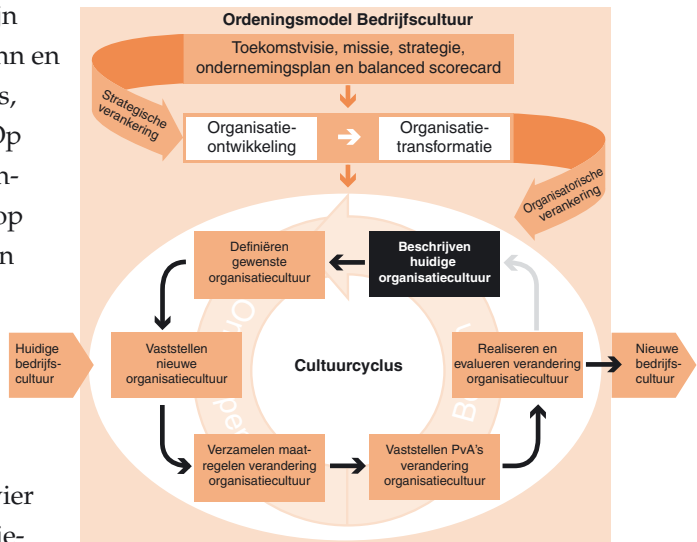
1. Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. De projectleider is voorzitter en verantwoordelijk voor het proces, de directiesecretaresse ondersteunt hem daarbij (verspreiden van stukken, verslaglegging en bewaking van de planning).
2. De verslaglegging moet toegesneden zijn op de inhoud van de bespreking. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag binnen 24 uur na de bijeenkomst wordt verspreid.
3. Tijdens de bijeenkomsten wordt organisatiecultuur in haar algemeenheid besproken. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om in grote lijnen de laatste stand van het denken weer te geven en toe te lichten. Dit begrip is nodig om te kunnen beoordelen welke informatie relevant is.
4. Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst wordt een planning opgesteld. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om een schema met een interval van twee weken na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens is er ruim één week beschikbaar voor het uitwerken van het 'huiswerk'. Aan het einde van de tweede week wordt het 'huiswerk' verspreid, zodat de deelnemers vóór de volgende vergadering daadwerkelijk kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van de collegae. De volgende vergadering begint met het bespreken van het 'huiswerk' en het vaststellen van concepten.
5. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Twee tot drie uur met een pauze is doeltreffend. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Het plannen van de bijeenkomsten buiten het kantoor of na kantoortijd verdient de voorkeur. Bijvoorbeeld van 16.30 tot 20.00 uur. De pauze kan bijvoorbeeld worden gebruikt voor het eten van een broodje.
6. De bijeenkomsten worden afgesloten met de samenstelling van de agenda voor de volgende vergadering en een inventarisatie van wie wat moet doen. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (doel en detail) omschreven in het verslag.
7. Bij aanvang van het project ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek dienst doet en die gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het project bevat de ordner alle verzamelde informatie, de conclusies en het eindrapport van het projectteam organisatiecultuur.

8. Het doel van het projectteam organisatiecultuur is het ombouwen van de bestaande organisatiecultuur naar een organisatiecultuur die past bij de strategie en de doelen uit het ondernemingsplan.
9. Het verkrijgen van draagvlak voor organisatiecultuur is eveneens een taak van het projectteam. Op de agenda van het projectteam organisatiecultuur zal daarom dat aspect regelmatig aan bod moeten komen.
10. Het projectteam organisatiecultuur sluit haar werkzaamheden af met een eindrapportage aan het MT waarin de conclusies worden beschreven.

Stap 1: Bepaal de huidige organisatiecultuur

In het vorige hoofdstuk zijn de vier cultuurtypen beschreven waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd. Nu gaan we daarmee de organisatiecultuur in beeld brengen. We doen dat door met elkaar over de organisatiecultuur te spreken en argumenten met elkaar te delen om zo een gezamenlijk gedeeld beeld te krijgen. Dat is de beste weg, maar ook een redelijk abstracte. Er is behoefte aan een meer concrete beschrijving, die het ook mogelijk maakt de culturen van bedrijven met elkaar te vergelijken.

Er is behoefte aan een referentiekader. Die behoefte is niet nieuw en de al eerder aangehaalde Roger Harrison is (later samen met Charles Handy) een van de eersten die daarvoor een vragenlijst heeft ontwikkeld. Andere vragenlijsten (die ook passen binnen de 4ling®) zijn gemaakt door Cameron en Quinn en in Nederland door Trompenaars, Léon De Caluwé en Vermaak. Op basis van deze en andere vragenlijsten en de ervaring die roAg op dit terrein heeft opgedaan, is een nieuwe vragenlijst samengesteld. De vragenlijst bevat vier invalshoeken: de organisatie, de leiding, de mensen en de wijze van besluitvorming. Per invalshoek hebben we telkens vier vragen, die samen de organisatie-



cultuur in beeld brengen. De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. De eerste keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur; de tweede keer als basis voor de discussie over welke organisatiecultuur wordt gewenst.

De beantwoording van de vragenlijst is vrij eenvoudig en kost hooguit een kwartier. Meer tijd mag het niet vergen, want het is van belang niet te rationeel naar de antwoorden te kijken, maar vooral vanuit het gevoel de vragen te beantwoorden. Voordat u de vragen beantwoordt staat u vijf minuten stil bij de eigen organisatie. Bedenk wat er de afgelopen weken is gebeurd. Hoe ziet de werkplek eruit, hoe gaat u om met de collega's en medewerkers, hoe benaderen zij u? Wat heeft u gedaan en hoe heeft u kunnen werken. Zijn er veranderingen nodig en waarom zijn die er nog niet? Wie is de klant, wat vraagt deze en kan u de klant altijd van dienst zijn? Wie is de baas, wie bepaalt wat er gebeurt en hoe is de beloning geregeld? Vijf minuten is genoeg en dan beantwoordt u de vragen in maximaal tien minuten. Nogmaals, blijf niet te lang bij een vraag stilstaan. Ga vooral af op uw eerste gevoel. U moet bedenken dat de vier mogelijkheden nooit precies passen op uw situatie.

De vragenlijst bestaat uit zestien stellingen, waarbij telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. Het zijn steeds vrij extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van één van de vier mogelijkheden wordt aangegeven door per vraag 10 punten te verdelen. Die 10 punten moeten zodanig over de vier stellingen worden verdeeld, dat deze naar uw gevoel een correcte weergave zijn van de huidige heersende cultuur. Een voorbeeld:

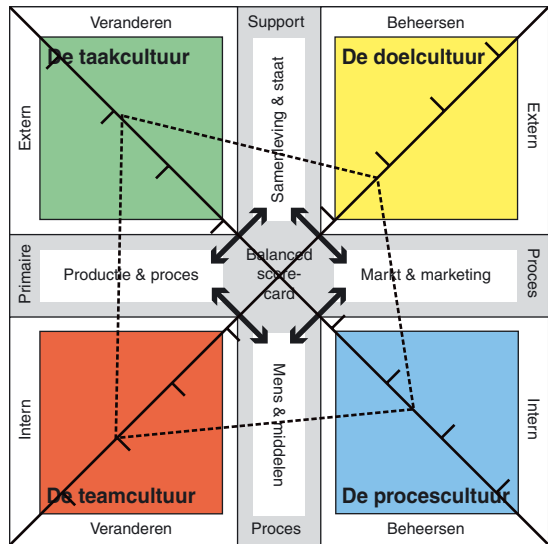
Diagnose van het klimaat; de huidige situatie		
1	De zomers in Nederland zijn over het algemeen:	Nu
A	Lang, warm, zonnig en droog.	2
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°.	4
C	Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het andere jaar zeer kwakkelend.	3
D	Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui.	1
Totaal		10

De huidige organisatiecultuur van de 4ling®		
DE ORGANISATIE		
R1	De organisatie is:	Nu
A	Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar.	
B	Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen.	
C	Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie.	
D	Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend.	
	Totaal	10
R2	De organisatie richt zich voornamelijk op:	Nu
A	Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie.	
B	Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren.	
C	Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen.	
D	Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo.	
	Totaal	10
R3	Het succes van de organisatie wordt bepaald door:	Nu
A	Personeelontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen.	
B	De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten.	
C	De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel.	
D	Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke en beheerste productie.	
	Totaal	10
R4	De organisatie behandelt mensen in de organisatie als:	Nu
A	Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen.	
B	Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven.	
C	Middelen die door het management kunnen worden ingezet.	
D	Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten.	
	Totaal	10
DE LEIDING		
R5	De leiding van de organisatie:	Nu
A	Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers.	
B	Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing.	
C	Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren.	
D	Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie.	
	Totaal	10
R6	Van de leiding wordt verwacht dat zij:	Nu
A	Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belang.	
B	Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers.	
C	Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is.	
D	Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	
	Totaal	10
R7	De leiding richt zich op:	Nu
A	Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie.	
B	Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen.	
C	Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten.	
D	Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen.	
	Totaal	10
R8	Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als:	Nu
A	Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd.	
B	Men over meer kennis en ervaring beschikt.	
C	Men een hogere functie bekleedt.	
D	Het is vastgelegd in de functieomschrijving.	
	Totaal	10

De huidige organisatiecultuur van de 4ling® (vervolg)		
DE MENSEN		
R9	Medewerkers behoren prioriteit te geven aan:	Nu
A	Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan.	
B	Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen.	
C	De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevend.	
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	
	Totaal	10
R10	Mensen die het goed doen zijn diegene die:	Nu
A	Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties.	
B	Hun vak verstaan en de klus willen klaren.	
C	Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen.	
D	Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels.	
	Totaal	10
R11	Van medewerkers wordt verwacht dat zij:	Nu
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	
	Totaal	10
R12	Mensen worden gemotiveerd door de:	Nu
A	Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties.	
B	Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen.	
C	Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen.	
D	Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet.	
	Totaal	10
DE BESLUITVORMING		
R13	Besluiten zijn:	Nu
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek.	
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen.	
	Totaal	10
R14	Als de regels en procedures hinderen:	Nu
A	Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren.	
B	Worden ze genegeerd.	
C	Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht.	
D	Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen.	
	Totaal	10
R15	De leiding richt zich op:	Nu
A	De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg.	
B	Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker.	
C	Het oordeel van de leidinggevende.	
D	De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels.	
	Totaal	10
R16	Conflicten worden normaliter:	Nu
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	
B	Opgelost door discussies met het streven om win-winoplossingen te vinden.	
C	Opgelost door de leiding.	
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	
	Totaal	10

Het is de bedoeling dat alle projectteamleden ter voorbereiding van de bespreking van de huidige organisatiecultuur de vragenlijst invullen. De projectleider berekent vervolgens de gemiddelde antwoorden van alle vragenlijsten en tekent die in de 4ling[®] in. Om het resultaat te kunnen vergelijken, kan gebruik worden gemaakt van de meting die begin 2006 is uitgevoerd in opdracht van Aedes. Voor dat onderzoek zijn alle 517 corporaties benaderd en hebben 136 corporaties meegedaan (25 procent). De algemene resultaten laten zien dat in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (5.4) en daarbinnen weer op de teamcultuur (3.0).

Onderzoek 2004-2006				
ORGANISATIECULTUUR: HUIDIGE SITUATIE				
	Team	Taak	Doel	Proces
Gem. 4ling [®] 2004	3,1	3,0	1,6	2,2
Gem. 4ling [®] 2005	3,0	2,9	1,8	2,4
Gem. 4ling [®] 2006	3,0	2,9	1,8	2,4



Score 2006 huidige cultuurtype

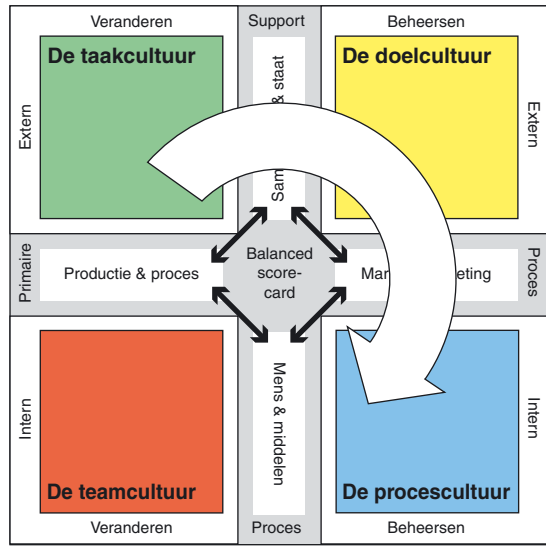
De uitkomst van de meting over 2006 is niet verrassend. Beredeneerd vanuit de levenscyclus van een product, start een product in een organisatie met de kenmerken van een taakcultuur. Vervolgens gaat de ontwikkeling mee met de wijzers van de klok. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan, zal er eerst voor omzet moeten worden gezorgd en daarna moet met die omzet rendement worden gehaald. Dat komt tot uitdrukking door het product eerst tot wasdom te brengen in een omgeving met de kenmerken van de doelcultuur en daarna winst te behalen in een omgeving met de kenmerken van de procescultuur. Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig; het kenmerk van de teamcultuur (leren). Ten slotte is een product aan het einde van zijn leven en is een nieuw product nodig en dan is een taakcultuur weer vereist.

In het INK-managementmodel en het vierfasenmodel van Hardjono is deze redenering de basis voor de derde dimensie, waarbij een organisatie evolueert en

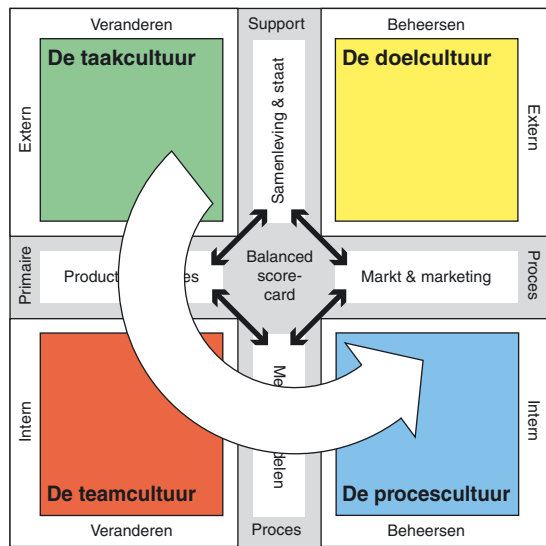
zich ontwikkelt van activiteit-gericht, via proces-, systeem- en ketengericht naar excelleren. Vanuit die gedachtegang zal een bedrijf dat al jaren hetzelfde doet, hoog scoren op de kenmerken van een procescultuur en teamcultuur. Corporaties zijn zulke bedrijven: de woningen zijn al gebouwd (2,4 miljoen versus 25.000 nieuwe jaarlijks) en corporaties experimenteren met hun diensten- en productaanbod. Men mag een interne focus verwachten met de nadruk op de procescultuur, maar vooral de teamcultuur scoort hoog (en dat blijkt ook).

De uitkomsten kloppen ook als rekening wordt gehouden met de levenscyclus van een organisatie (Cameron en Quinn). Nu draait de ontwikkeling tegen de klok in. Een organisatie start zijn leven weer met het idee, het gat in de markt te hebben gevonden en zal veel waarde hechten aan de kenmerken van de taakcultuur. Naarmate de omzet toeneemt, zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam

is. In het begin is dat aantal te overzien. De mensen zullen elkaar persoonlijk kennen en dat tekent dan de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen, dan is in toenemende mate behoefte aan regels en afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de werkprocessen inclusief de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Gezien het feit dat corpora-



Levenscyclus van een product



Levenscyclus van een organisatie

ties al jaren bestaan en de laatste jaren de gemiddelde grootte door fusies sterk groeit, mag men een interne focus verwachten met de nadruk op de teamcultuur en een groeiende aandacht voor de procescultuur (en dat blijkt ook).

De eerste bijeenkomst

Naast het invullen van de vragenlijst voor de huidige organisatiecultuur wordt de projectteamleden gevraagd om ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst de kenmerken van de huidige organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kan de checklist worden gebruikt van bijlage 2. Aan de hand van achttien vragen kan elk lid meer gedetailleerd ingaan op de kenmerken van de organisatie zoals hij/zij die ziet. De projectleider verzamelt de antwoorden en kan een samenvatting maken, maar nodig is dat niet echt. Het gaat er vooral om dat de leden zich mentaal voorbereiden op de eerste bijeenkomst. Het beantwoorden ordent de gedachte van de deelnemers en de argumenten komen ongetwijfeld ook in de discussie over de huidige organisatiecultuur naar voren. In het verslag van die discussie krijgen de verschillende waarnemingen dan hun plek.

In de eerste bijeenkomst van het projectteam staat de huidige organisatiecultuur centraal. De bespreking start niet met de berekende gemiddelden van de beantwoorde vragenlijsten en de checklisten van de teamleden. Dat is te oppervlakkig. De bespreking moet zijn gebaseerd op het uitwisselen van zienswijzen, de interpretatie van gebeurtenissen en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk die de huidige organisatiecultuur tekenen. Het gaat erom consensus te krijgen en te weten waar de kern zit. En daar is discussie voor nodig. Het beste gaat dat door de teamleden in twee groepen te verdelen die met elkaar de huidige organisatiecultuur bespreken. Daarbij kan elk teamlid de beantwoording van zijn eigen vragenlijst en checklist als geheugensteun bij zich hebben. De opgave is om met elkaar de organisatiecultuur in de 4ling® in te tekenen, maar vooral om deze te beargumenteren. Gewoon het gemiddelde uitrekenen is niet nuttig. Belangrijk is dat elke groep met een beargumenteerd voorstel komt. Die twee voorstellen worden dan plenair besproken. En dan geldt weer hetzelfde: het is niet nuttig om alleen het gemiddelde uit te rekenen. Het gaat vooral om de argumenten, waarbij alle argumenten en meningen meetellen.

Nadat op deze manier het projectteam de huidige organisatiecultuur heeft berekend, wordt deze gelegd naast het gemiddelde van de ingevulde vragenlijsten.

Interessant is om na te gaan of er afwijkingen zijn en naar verklaringen daarvoor te zoeken. Uiteindelijk kan de beredeneerde huidige organisatiecultuur nog worden aangepast. Voor het bespreken van de huidige organisatiecultuur en (later) de voornemens om die te wijzigen, is het noodzakelijk om een registratie van de afwegingen en argumenten paraat te hebben. Daarom zorgt de projectleider voor een goed verslag van de eerste bijeenkomst.

Stap 1: Consensus over de huidige organisatiecultuur

- Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst vullen de MT-leden de vragenlijst in van de huidige organisatiecultuur en beantwoorden de vragen uit bijlage 2, voor de kenmerken van de huidige organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst.
- Tijdens de eerste bijeenkomst splitst het projectteam zich in tweeën en tekent elke groep in de 4ling® de huidige organisatiecultuur én motiveert haar keuze.
- Bespreek plenair de twee registraties van de huidige organisatiecultuur en bediscussieer en beargumenteer de combinatie ervan. Teken de gecombineerde huidige organisatiecultuur in de 4ling® in.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde huidige organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende huidige organisatiecultuur.

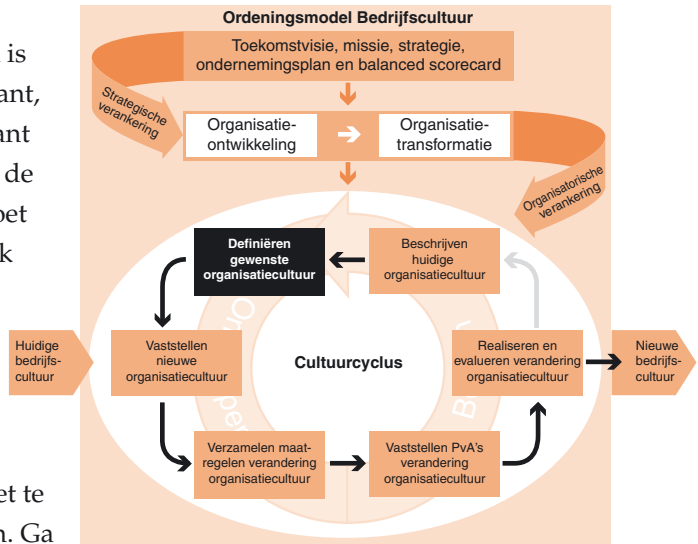
NB: dit is een belangrijke stap in het proces. Het maakt denkbeelden expliciet en bespreekbaar en is belangrijk voor de teambuilding.

- Stel de huidige organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast, zoals die na discussie door het projectteam wordt gezien.

Stap 2: Bepaal de gewenste organisatiecultuur

Het beschrijven van de gewenste organisatiecultuur komt in eerste instantie op dezelfde wijze tot stand als de bepaling van de huidige cultuur. De projectteamleden vullen ter voorbereiding van de plenaire discussie eerst de vragenlijst voor de gewenste organisatiecultuur individueel in. Dat is bekend terrein, want het is dezelfde vragenlijst als die van de huidige organisatiecultuur. Maar nu is het zaak om niet te beschrijven hoe men de huidige praktijk ervaart, maar hoe men het graag zou zien. Hoe moet de werkplek zijn ingericht, hoe zouden collega's met elkaar om moeten gaan, hoe zou u uw collega's en hoe uw medewerkers willen

benaderen en hoe zouden zij u moeten benaderen? En waarom is het nog niet zover? Wie is de klant, wat vraagt deze en wilt u de klant altijd van dienst zijn? Wie moet de baas zijn, wie bepaalt wat er moet gebeuren en hoe wordt feedback gegeven? Voor het beantwoorden van de vragenlijst is vijf minuten reflecteren weer genoeg en dan beantwoordt u de vragen in maximaal tien minuten. Ook nu geldt dat u niet te lang bij een vraag moet stilstaan. Ga vooral af op uw eerste gevoel. U moet bedenken dat de vier mogelijkheden nooit precies passen op uw wensbeelden. Verdeel de tien punten per vraag weer zodanig over de vier stellingen, zodat deze nu een correcte weergave zijn van de gewenste cultuur. Een voorbeeld:



Diagnose van het klimaat; de gewenste situatie		
1	De zomers in Nederland zijn over het algemeen:	straks
A	Lang, warm, zonnig en droog.	5
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°.	2
C	Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het andere jaar zeer kwakkelend.	1
D	Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui.	2
Totaal		10

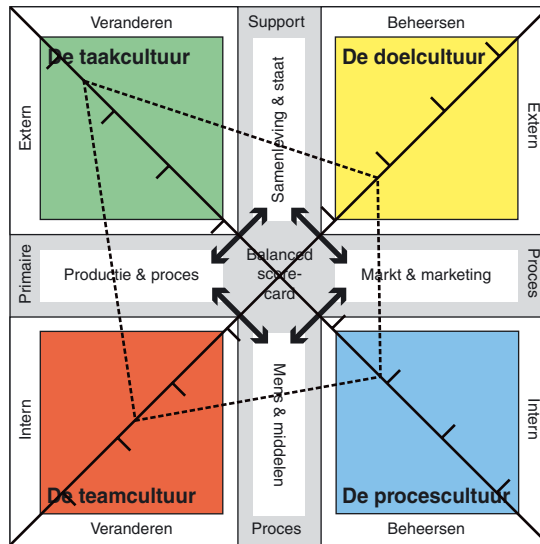
De gewenste organisatiecultuur van de 4ling®		
DE ORGANISATIE		
R1	De organisatie is:	straks
A	Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar.	
B	Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen.	
C	Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie.	
D	Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend.	
	Totaal	10
R2	De organisatie richt zich voornamelijk op:	straks
A	Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie.	
B	Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren.	
C	Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen.	
D	Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo.	
	Totaal	10
R3	Het succes van de organisatie wordt bepaald door:	straks
A	Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen.	
B	De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten.	
C	De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel.	
D	Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke en beheerste productie.	
	Totaal	10
R4	De organisatie behandelt mensen in de organisatie als:	straks
A	Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen.	
B	Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven.	
C	Middelen die door het management kunnen worden ingezet.	
D	Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten.	
	Totaal	10
DE LEIDING		
R5	De leiding van de organisatie:	straks
A	Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers.	
B	Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing.	
C	Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren.	
D	Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie.	
	Totaal	10
R6	Van de leiding wordt verwacht dat zij:	straks
A	Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belang.	
B	Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers.	
C	Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is.	
D	Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	
	Totaal	10
R7	De leiding richt zich op:	straks
A	Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie.	
B	Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen.	
C	Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten.	
D	Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen.	
	Totaal	10
R8	Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als:	straks
A	Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd.	
B	Men over meer kennis en ervaring beschikt.	
C	Men een hogere functie bekleedt.	
D	Het is vastgelegd in de functieomschrijving.	
	Totaal	10

De gewenste organisatiecultuur van de 4ling® (vervolg)		
DE MENSEN		
R9	Medewerkers behoren prioriteit te geven aan:	straks
A	Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan.	
B	Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen.	
C	De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevenden.	
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	
	Totaal	10
R10	Mensen die het goed doen zijn diegene die:	straks
A	Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties.	
B	Hun vak verstaan en de klus willen klaren.	
C	Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen.	
D	Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels.	
	Totaal	10
R11	Van medewerkers wordt verwacht dat zij:	straks
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	
	Totaal	10
R12	Mensen worden gemotiveerd door de:	straks
A	Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties.	
B	Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen.	
C	Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen.	
D	Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet.	
	Totaal	10
DE BESLUITVORMING		
R13	Besluiten zijn:	straks
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek..	
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen.	
	Totaal	10
R14	Als de regels en procedures hinderen:	straks
A	Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren.	
B	Worden ze genegeerd.	
C	Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht.	
D	Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen.	
	Totaal	10
R15	De leiding richt zich op:	straks
A	De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg.	
B	Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker.	
C	Het oordeel van de leidinggevende.	
D	De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels.	
	Totaal	10
R16	Conflicten worden normaliter:	straks
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	
B	Opgelost door discussies met het streven om win-winoplossingen te vinden.	
C	Opgelost door de leiding.	
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	
	Totaal	10

De ingevulde vragenlijsten worden door de projectleider verwerkt en de gemiddelden berekend en ingetekend in de 4ling®. Ook nu kan het resultaat worden vergeleken met de meting die begin 2006 is uitgevoerd. De algemene resultaten laten zien dat in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (6.4) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.6).

Ook de uitkomst van de meting voor de gewenste organisatiecultuur over 2006 is niet verrassend. Beredeneerd vanuit de levenscyclus van een product, start een product in een organisatie met de kenmerken van een taakcultuur en ontwikkelt zich met de wijzers van

Onderzoek 2004-2006				
ORGANISATIECULTUUR: GEWENSTE SITUATIE				
	Team	Taak	Doel	Proces
Gem. 4ling® 2004	3,0	3,6	1,5	1,8
Gem. 4ling® 2005	2,8	3,6	1,7	1,9
Gem. 4ling® 2006	2,8	3,6	1,7	1,9



Score 2006 gewenst cultuurtype

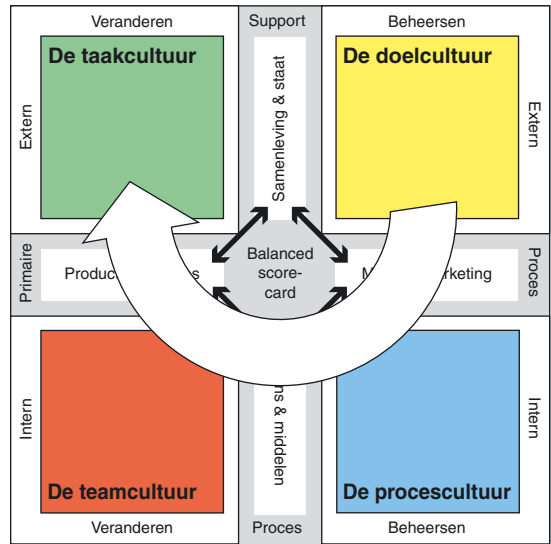
de klok mee via doel- en procescultuur naar teamcultuur. Is het product aan het einde van zijn levenscyclus dan moeten er nieuwe producten komen en worden innovatie en creativiteit belangrijk voor de organisatie. En dat zijn de kenmerken van de taakcultuur. Corporaties zijn aan het diversifiëren, besteden veel tijd en geld aan productontwikkeling en laten daarbij graag duizend bloemen bloeien. Corporaties zullen de team- en taakcultuur en met name de taakcultuur in de gewenste organisatiecultuur relatief hoog waarderen (en dat blijkt ook).

De uitkomsten voor de gewenste organisatiecultuur kloppen ook als rekening wordt gehouden met de levenscyclus van een organisatie (Cameron en Quinn). De ontwikkeling die tegen de klok in draait, voorspelt voor de gewenste organisatiecultuur dat naarmate het bedrijf groter wordt de voorkeur voor de teamcultuur zal afnemen en die van de procescultuur juist zal toenemen.

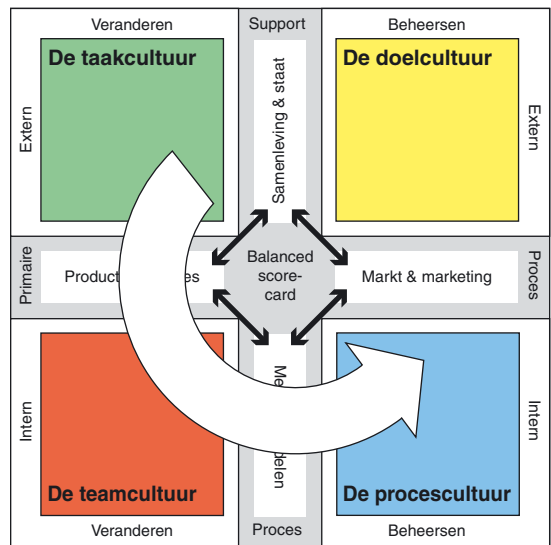
Er is nog een theorie waar de uitkomsten van het onderzoek mee in overeenstemming zijn en dat is wat economen X-inefficiëntie noemen; een organisatie waar (de) tucht (van de markt) niet werkt en die beschikt over een omvangrijk vermogen, mist daardoor de prikkel tot doelmatig gedrag. Deze stelling is (toegepast op de sector) voor het eerst te lezen in het MDW-rapport van 1999 en is daarna periodiek herhaald (CPB, CFV, RIGO, REA). Gezien het feit dat de financiële positie van corporaties de laatste jaren sterker is geworden en de tucht van de markt daadwerkelijk niet werkt, mag men in de gewenste organisatiecultuur een lage score verwachten voor kenmerken van de doel- en de procescultuur (en dat blijkt ook).

De tweede bijeenkomst

Ter voorbereiding van de discussie in de tweede bijeenkomst wordt de projectteamleden gevraagd om de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kan de checklist weer worden gebruikt van bijlage 2. Nu kan elk teamlid zijn gedachten ordenen met behulp van de achttien vragen over de gewenste organisatiecultuur. Het is leerzaam om daarbij de antwoorden op de huidige organisatiecultuur als referentiepunt te gebruiken. De projectleider kan ook nu de antwoorden verzamelen en samenvatten, maar dat is



Levenscyclus van een product



Levenscyclus van een organisatie

nu niet nodig. Het beantwoorden ordent de gedachte van de deelnemers en de argumenten komen ook in de discussie over de gewenste organisatiecultuur naar voren. In het verslag van die discussie krijgen de verschillende oordelen dan hun plek.

In de tweede bijeenkomst van het projectteam staat de gewenste organisatiecultuur centraal. Voordat het projectteam in twee groepen de gewenste organisatiecultuur gaat bespreken, wordt nagegaan wat de eisen vanuit de strategie en het ondernemingsplan zijn. De projectleider heeft deze documenten bestudeerd en heeft de verschillende voornemens in het schema van de 4ling[®] geplaatst. Een paar voorbeelden. Wil de corporatie weten hoe ze presteert, dan zal zij veel aandacht hebben besteed aan het meetbaar krijgen daarvan. Dat kan middels het operationaliseren van de resultatenvelden in het INK-managementmodel, de implementatie van een balanced scorecard of het automatiseren van managementinformatie. Ook zal zij haar doelen voorzien hebben van concrete targets en deadlines. Aandacht dus voor doeltreffen en de projectleider kan al die activiteiten boeken onder de noemer van doelcultuur. Geeft het ondernemingsplan en de strategie aandacht aan de werkprocessen, het beschrijven en verbeteren ervan, aan het opstellen van de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), dan duidt dat op een wens om de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. Krijgt de introductie van HRM, POP's (persoonlijke opleidingsplannen), CAT's (functieclassificatie) en PLP's (persoonlijke loopbaanplannen) juist de ruimte, dan gaat het over kenmerken van de teamcultuur en wordt ten slotte ruimte ingebouwd voor project- en productontwikkeling. Dan scoren de kenmerken van de taakcultuur weer hoger.

Nadat de projectleider zijn bevindingen heeft gepresenteerd en men het inhoudelijk met hem eens is, splitst het projectteam zich weer in twee groepen. In elke groep worden de argumenten uitgewisseld die de keuzes onderbouwen voor de score voor de gewenste organisatiecultuur van elk van de vier cultuurtypen. Vervolgens worden de uitkomsten van de twee groepen weer aan elkaar gepresenteerd en besproken. Uiteindelijk stelt het projectteam een gezamenlijk gewenste organisatiecultuur vast.

Nadat de gewenste organisatiecultuur is vastgesteld, wordt zij gelegd naast het gemiddelde resultaat van de beantwoorde vragenlijsten over de gewenste organi-

satiecultuur. Vaak blijkt dat het rationeel bediscussieerde profiel van de gewenste organisatiecultuur afwijkt van de gemiddelden uit de beantwoorde vragenlijst. Die afwijking heeft ermee te maken dat degene die de vragen over het (gewenste) gedrag beantwoordt zich baseert op dat wat hij of zij kent en dat is in wezen de bestaande organisatiecultuur. Het blijkt lastig om daar afstand van te nemen. Het is ook – zoals we hebben gezien – een verklaring waarom mensen zich tegen verandering verzetten. Ze weten niet wat de toekomst brengt en houden zich vast aan datgene wat ze kennen en dat is de huidige werkelijkheid. Het vergelijken van de beredeneerde gewenste organisatiecultuur en de met de vragenlijst gemeten gewenste organisatiecultuur, geeft daardoor een indicatie van de weerstand die mag worden verwacht.

Stap 2: Consensus over de gewenste organisatiecultuur

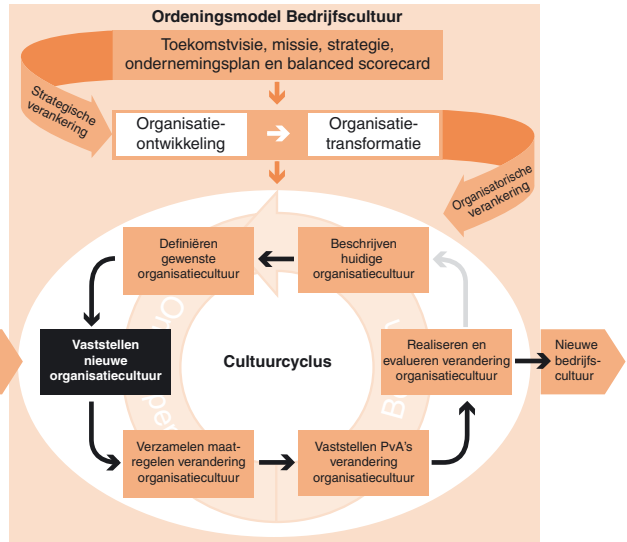
- Ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst vullen de MT-leden de vragenlijst in van de gewenste organisatiecultuur en beantwoorden de vragen uit bijlage 2, nu voor de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst.
- De projectleider stelt een profiel op van de gewenste organisatiecultuur op basis van zijn analyse van de beleidsdocumenten (strategienota, ondernemingsplan, jaarplan, balanced scorecard, het kwaliteitsbeleid en het HRM). De projectleider presenteert zijn ordening van de voornemens uit de strategie en het ondernemingsplan in de 4ling®.
- Het projectteam splitst zich in tweeën en elke groep tekent de gewenste organisatiecultuur in in de 4ling® én motiveert zijn keuze.
- Bespreek plenair de twee registraties van de gewenste organisatiecultuur en bediscussieer en beargumenteer de combinatie ervan en teken de gecombineerde nieuwe organisatiecultuur in in de 4ling®.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en het profiel van de gewenste organisatiecultuur dat de projectleider op basis van de documenten heeft opgesteld.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende gewenste organisatiecultuur.

NB: Ook dit is een belangrijke stap in het proces. Het maakt denkbeelden expliciet en bespreekbaar en is belangrijk voor de teambuilding.

- Bepaal de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd. De projectleider verwerkt de keuze en motivatie in een voorstel dat de derde bijeenkomst definitief wordt besproken en vastgesteld.

Stap 3: Bepaal de aanpassing van de organisatiecultuur

De derde stap voor het aanpassen van de organisatiecultuur gaat over het ontwikkelen van de maatregelen. We sluiten daarvoor aan bij de belangrijkste cultuurkenmerken van een organisatie, zoals leiderschap, de stijl van leidinggeven, samenwerking, communicatie, teamontwikkeling en de HRM-instrumenten. Verder geven we een aantal algemene maatregelen ter bevordering van een gewenste cultuur. Vooraf staan we nog eens stil bij de impact van het transformeren van de corporatie. We sluiten af met een paragraaf over het organiseren van leerprocessen.



Transformeren

Voor het ontwikkelen van de maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen, is het van belang stil te staan bij de mogelijke weerstand tegen de cultuurverandering. In de tweede bijeenkomst is daar al aandacht aan besteed door de berekende organisatiecultuur te vergelijken met de berekende. Naarmate die meer verschillen, mag men meer weerstand verwachten. Een tweede indicatie is de mate van overeenstemming over de toekomstvisie, doel en missie, de mate van aandacht voor de belangen van medewerkers, de harmonie in het bedrijf, het soort leiderschap en de organisatiecultuur. De leden vullen daarvoor de checklist in uit bijlage 3. De derde indicatie over de te verwachten weerstand heeft alles te maken met het normale gedrag van mensen en organisaties (zie hoofdstuk 2). Duidelijk is dat

veranderingen die niet direct worden opgemerkt, worden genegeerd en vervolgens gaat men naar wegen zoeken om ermee te leren leven. De echte reactie – waarbij men de veranderingen accepteert en zichzelf of de eigen organisatie fundamenteel verandert – laat vaak (lang) op zich wachten. Om een beeld te krijgen hoe ver de eigen organisatie is gevorderd in dat proces (of in de tegengestelde beweging), vullen de leden de checklist in van de kenmerken van een re-actieve organisatie uit bijlage 4.

Weerstand verminderen

Om te bevorderen dat veranderingen niet worden teruggedraaid, moet in medewerkers worden geïnvesteerd. Dan staat de manier van werken, de rollen en verantwoordelijkheden, kortom de organisatiecultuur van de corporatie centraal. Al te vaak hebben we te maken met managers die enthousiast zijn over de plannen, maar geen idee hebben hoe de organisatie de plannen gaat realiseren. Plannen maken is één, randvoorwaarden scheppen om de uitvoering van de plannen te ondersteunen is twee! Het zijn twee kanten van dezelfde medaille.

Woon-zorgzones en integrale gebiedsontwikkeling zijn voor veel corporaties de kern van hun handelen, waarbij wordt geïnvesteerd in de wijk. Het zijn ingrijpende vraagstukken waar de corporaties tegenwoordig mee te maken hebben en het vergt een nieuwe manier van organiseren, communiceren en verantwoordelijk zijn voor zaken die vroeger de overheid deed. Het betekent samenwerken met nieuwe partners (zoals zorg- en welzijnsinstellingen), het betrekken van bewoners bij planvorming en uitvoering en nieuwe taken en bevoegdheden voor de medewerkers. Kortom de veranderingen hebben een grote impact op de organisatie.

Om deze nieuwe taken uit te kunnen voeren, worden bij corporaties op grote schaal plannen gemaakt, structuren veranderd en functie- en competentieprofielen aangepast. Van groot belang is dat die veranderingen worden begrepen en geaccepteerd en dat ze ook beklijven. Vaak blijkt dat het succes van al die aanpassingen afhangt van de energie die die ene bevlogen medewerker of projectgroep bereid is er blijvend in te steken. Het einde van het project markeert immers niet het einde van de opgave, maar het begin. De mensen in een woon-zorgzone blijven van diensten afhankelijk, in leefbaarheid moet steeds weer opnieuw worden geïnvesteerd en iedereen moet nog steeds zijn afspraken nakomen. Voorwaarde voor blijvend succes is niet alleen een goede voorbereiding, maar ook een beheerste nazorg.

De projectleider maakt ter voorbereiding van de derde bijeenkomst een samenvatting van het verschil tussen de beredeneerde en berekende gewenste organisatiecultuur én het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur. Die analyse, gecombineerd met de resultaten van de beantwoording van de bijlagen 3 en 4, zijn input voor de discussie hoe om te gaan met de weerstand. De belangrijkste vraag daarbij is of het ondernemingsplan gericht is op verbeteren en het karakter van de organisatie niet echt hoeft te wijzigen, of dat er sprake is van een drastische koerswijziging. In de eerste situatie zal de weerstand gering zijn en kunnen met enige aandacht de veranderingen worden doorgevoerd. Zijn de veranderingen van een fundamenteelere aard, dan gaat het normale gedrag van mensen een grotere rol spelen en zal het verzet groter zijn. Daarbij moet het management zich bedenken dat:

- Transformeren een proces is, een ontwikkeling, dat loopt van re-actief gedrag naar pro-actief beleid. De ombuiging wordt gerealiseerd door het opstellen van relevante doelen, intern verbeteren en extern luisteren en presteren. Dat gaat niet vanzelf en daar is de hele organisatie voor nodig.
- Transformeren is het betreden van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat er is. Er zijn dus geen voorbeelden bekend; het zal binnen de organisatie gestalte moeten krijgen.
- Transformeren doorbreekt normen. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels overtreden.
- Transformeren kan alleen met richtingsgevoel. Toekomstvisie, het ultieme doel en de missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken.
- Transformeren is de zekerheid en het comfort van het bekende verlaten. De rust en comfort inruilen voor onzekerheid, voor het avontuur.

Als het projectteam ervan overtuigd is dat er sprake is van een fundamenteel andere koers, dan zal ze zich moeten afvragen welke stappen van een transformatieproces al zijn gezet. Voor de te nemen maatregelen is dat van belang. Als de organisatie al extern gericht wil zijn, terwijl intern de organisatie nog niet doeltreffend en doelmatig functioneert, zal de omgeving de poging niet serieus nemen. De gewenste steun (in- én extern) voor het nieuwe beleid zal dan uitblijven (zie ook hoofdstuk 2, fase 4).

Extern presteren en daardoor intern leren

Een grootstedelijke corporatie is door fusie in vijf jaar tijd snel gegroeid van circa 3.000 naar 12.000 verhuureenheden en van 40 naar 125 medewerkers. Van één organisatiecultuur is echter nog geen sprake. Om daar verandering in aan te brengen worden jaarlijks de klant ontmoetingsdagen georganiseerd.

Ter voorbereiding krijgen maatschappelijke instanties in de regio de vraag voorgelegd of medewerkers van de corporatie een activiteit in hun belang kunnen organiseren.

De voorstellen worden geïnventariseerd en verdeeld over groepen medewerkers, die qua samenstelling een dwarsdoorsnede van de organisatie vormen. De groepen krijgen tijd en geld ter beschikking voor de activiteit. Een voorbeeld is dat in een opvanghuis voor moeders, die dag wordt gewassen en gestreken, op de kinderen wordt gepast en gekookt. Een ander voorbeeld is dat voor zwerfjongeren een groot ontbijt wordt georganiseerd, of dat bij een school de speeltoestellen worden voorzien van nieuwe verf en de zandbaken van schoon zand.

Op de dag waarop de jaarlijkse activiteit wordt gehouden, komen alle medewerkers bij elkaar voor een gezamenlijk ontbijt. Daar worden de groepen bekend gemaakt en gekoppeld aan de activiteiten. Tijdens deze dag wordt er door de groepen een foto-rapportage of een film gemaakt van de activiteit. Deze worden 's avonds aan elkaar gepresenteerd en in de woonwinkel tentoongesteld. Zo leren medewerkers elkaar op een heel andere wijze kennen en ontmoeten ze jaarlijks de klant op een ludieke manier.

Een transformatieproces kent globaal drie onderdelen. Het begint (1) met het krijgen van een reëel beeld van de werkelijkheid en de plaats daarin van de eigen organisatie. Dan laat de organisatie zien dat zij verandert door (2) intern beter te functioneren. Vervolgens committeert de organisatie zich met (3) duidelijke voornemens, transparantie en meetbare prestaties.

Om te bepalen of er sprake is van een goed op de werkelijkheid afgestemde strategie en ondernemingsplan (stap 1), kunnen de volgende vragen als leidraad worden gebruikt:

- Komt het toekomstbeeld van het management overeen met dat van de raad van toezicht/commissarissen, medewerkers en belangrijke stakeholders?

-
- Actie: Om dat na te gaan – maar ook om die toekomst te bespreken en de meningen aan te scherpen – belegt het management informatiebijeenkomsten, waar zij de drie partijen apart voor uitnodigt.
 - Wat is het resultaat dat de corporatie wil bereiken. Is dat resultaat meetbaar en behelst het meer dan de continuïteit van de organisatie?
 - Actie: Het management maakt duidelijk wat de organisatie wil realiseren en hoe eventuele problemen worden opgelost. Een bijdrage leveren aan een prachtig doel (zoals het huisvesten van de primaire doelgroep) is daarbij te vrijblijvend en werkt niet motiverend; noch naar de medewerkers, noch naar de omgeving. Het formuleren van een concreet meetbaar doel dat binnen een gegeven tijdsbestek moet zijn bereikt, doet dat wel.
 - Is de missie bekend bij medewerkers en stakeholders?
 - Actie: De missie wordt kort en bondig geformuleerd en in- en extern besproken. Het op afdelingsniveau bespreken helpt medewerkers om hun bijdrage aan het geheel te zien en dat zal verhelderend en motiverend werken.

De tweede stap is het verbeteren van het intern functioneren van de organisatie. Tijdens het opstellen van de strategie en het ondernemingsplan is een jaarplan opgesteld, waarin concrete activiteiten en het doel dat wordt beoogd, zijn benoemd. Om ervoor te zorgen dat de organisatie in het begin van het transformatieproces succes boekt (noodzakelijk voor de motivatie om op de ingeslagen weg voort te gaan), dient het projectteam zich de volgende vragen te stellen en bij een negatief antwoord in het manco te voorzien:

- Is er een jaarplan opgesteld (per afdeling) en sluit dat aan op het ondernemingsplan?
- Zijn van de afzonderlijke activiteiten de doelen bekend?
- Zijn die doelen meetbaar geformuleerd?
- Is van elk van de activiteiten bekend wie ervoor verantwoordelijk is?
- Is bekend hoe de activiteit wordt gerealiseerd (qua planning en kosten)?
- Wordt de realisatie van het jaarplan nauwlettend gemonitord?

Hou het scherp!

Metten is weten, lijkt op gespannen voet te staan met het softe imago van cultuurverandering, maar het tegendeel is het geval. De praktijk bewijst het.

Bij een aantal corporaties is aan managers en medewerkers gevraagd een top tien te

benoemen van zaken die bijdragen aan het beter en plezieriger werken binnen de organisatie. Voorbeelden daarvan zijn: afspraken nakomen, goed communiceren, voorbeeldgedrag op de kernwaarden uit het ondernemingsplan en daadkracht. Vervolgens is afgesproken elk kwartaal de prestaties van de managers op de tien punten bij de medewerkers te meten. De resultaten worden per afdeling gemeten en na elke meting worden deze op grote borden opgehangen op de gang, zodat voor iedereen duidelijk is welke resultaten er geboekt zijn. Door deze ook te verbinden met de scores van de voorafgaande kwartalen, worden trends ook zichtbaar. Bovendien draagt deze vorm van onderlinge cultuurbenchmarking ook bij aan daadwerkelijke interventies en inspanningen. Het is dan mooi om te zien hoe slechte scores aandacht krijgen en worden verbeterd.

Een waarschuwing is wel op zijn plaats. Het is van belang om een aantal jaren met de top tien door te gaan. Ander gedrag slijt niet snel in, en na een jaar al stoppen is een teken dat het blijkbaar niet werkt.

De derde fase in een transformatieproces is het ondernemingsplan voorzien van duidelijke voornemens, transparantie en meetbare prestaties. Het kan betekenen dat nieuwe instrumenten worden geïmplementeerd, dat de structuur van de organisatie wijzigt of dat de werkprocessen veranderen. De volgende vragen zijn nu relevant:

- Is de strategie (de basis voor het ondernemingsplan) bij de medewerkers bekend, onderschrijven ze de plannen en weten ze hoe zij aan de realisatie daarvan bijdragen?
 - Actie: Om dat na te gaan belegt het management informatiebijeenkomsten.
- Is de strategie vertaald in meetbare doelen en wordt er regelmatig over gerapporteerd?
 - Actie: Introduceer een cockpit zoals de balanced scorecard.
- Hoe wordt kwaliteit gegarandeerd?
 - Actie: Introduceer kwaliteitsbeleid zoals het INK-managementmodel.
- Zijn de werkprocessen doeltreffend en doelmatig?
 - Actie: Herontwerp de werkprocessen en stem het HRM-beleid daarop af.
- Passen personeelsbeleid en leiderschapsstijlen bij de gekozen strategie en het ondernemingsplan?
 - Actie: Introduceer HRM-beleid en verbeter de leiderschapsstijlen van het MT.

Mogelijkheden om de organisatiecultuur te veranderen

Hierna geven we op een aantal terreinen voorbeelden van mogelijke maatregelen om de organisatiecultuur te veranderen. Het zijn de inzet van bekende instrumenten, maar dan in het licht van het specifieke cultuurtype en de acties die intern duidelijk moet maken welk cultuurtype de voorkeur geniet.

Leiderschap

Duidelijk is dat een organisatie zijn karakter niet zal veranderen als de leiding dat ook niet doet en ook niet het goede voorbeeld geeft. Iedereen heeft van huis uit een leiderschapsstijl die goed bij hem of haar past. Daarmee is in de loop van de jaren veel ervaring opgebouwd en de stijl past bij de persoonlijke waarden en normen van de leidinggevende. Zoals inmiddels duidelijk is geworden, is het maar zeer de vraag of de organisatie ook behoefte heeft aan die leiderschapsstijl. De kortste klap is dat de leidinggevende zich de kenmerken van de leiderschapsstijl die bij het gewenste cultuurtype past eigen maakt. Een gerichte training en opleiding wordt door veel instellingen aangeboden en is zo gevonden. Het verdient echter aanbeveling om kennis te maken met alle mogelijke leiderschapsstijlen.

Onderzoek leert dat managers die alle leiderschapsstijlen redelijk beheersen de meest succesvolle leiders zijn. Dat is ook logisch aangezien een organisatiecultuur is opgebouwd uit de kenmerken van alle (vier de) cultuurtypen. Elk type komt in een organisatiecultuur in meer of mindere mate voor. De problemen die een manager moet oplossen, variëren dan ook en hebben soms te maken met doeltreffen, soms met doelmatigheid, soms met flexibiliteit en soms met creativiteit. Afhankelijk van het probleem zou een goede manager dus steeds een ander stuk gereedschap uit zijn gereedschapskist van het leiderschap moeten gebruiken. Dat kan alleen als hij ermee heeft leren werken.

Een eenvoudige manier om een eerste indicatie te krijgen over de eigen leiderschapsstijl én over die van de andere leden van het projectteam, is om het voor de 4ling® ontwikkelde en bijgevoegde kaartspel te gebruiken. Het kaartspel kan op twee manieren worden gebruikt. Bij het eerste spel (Kleurbekennen) zoekt het projectteamlid zelf de eigenschappen die het beste bij hem of haar passen. Bij het tweede spel (Kleurgeven) krijgt het projectteamlid de eigenschappen waarvan de overige leden vinden dat die het beste bij hem of haar passen.

Spelregels Kleurbekennen

Het doel van het spel *Kleurbekennen* is om **zelf** de eigenschappen te zoeken die het beste bij u passen. Daardoor krijgt u zicht op uw dominante cultuurkenmerken, zoals u die beleeft. U kunt ze beter begrijpen en plaatsen in het bredere perspectief van de overige cultuurtypen.

- Schud en verdeel de speelkaarten. De speelkaarten beschrijven eigenschappen die behoren bij een van de vier cultuurtypen.
- Het is de bedoeling dat de deelnemers onderling speelkaarten ruilen, waarbij ze op zoek zijn naar speelkaarten met eigenschappen die het beste passen bij hun eigen eigenschappen.
- De deelnemers krijgen tien minuten om speelkaarten te ruilen. Speelkaarten worden pas geruild als beide deelnemers daarmee instemmen.
- De deelnemer kiest daarna uit de verzamelde speelkaarten, de speelkaart met de eigenschap die hem of haar het beste beschrijft. Vervolgens worden alle speelkaarten met dezelfde kleur vastgehouden en de overige weggelegd.
- De deelnemers met dezelfde kleur speelkaarten vormen een groep. De vier groepen worden opgesteld conform de indeling van de 4ling®.
- Telkens wordt voor één groep de tekst op de speelkaarten voorgelezen. Daarna benoemen de overige deelnemers (die die kleur dus niet hebben gekozen) de kenmerken, waarvan zij denken dat die horen bij de aan de beurt zijnde kleur. Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van de bijgevoegde kaartspelvragen. Vervolgens wordt hun oordeel vergeleken met de beschrijving van het kleur-cultuurtype. Daarna volgen de andere drie groepen. De vragen zijn:
 - Wat is het belangrijkste dat telt (creativiteit, doeltreffen, doelmatigheid of flexibiliteit)?
 - Wat is de werkwijze (stap-voor-stap, doelgericht, geformaliseerd of afstemmend)?
 - Wat voor een leider heeft de groep (innovator & bemiddelaar, producent & bestuurder, controleur & coördinator of mentor & stimulator)?
 - Welke waarde wordt gecreëerd (winstpotentie, winst, cashflow of kwaliteit)?
 - Hoe gaat men om met fouten (mogen, kunnen niet, moeten voorkomen of zijn leerpunten)?
 - Welk middel is dominant (innovatie, macht, procedures of cohesie)?
 - Wat wordt van medewerkers verwacht (vernieuwend, gehoorzaam, wisselvallig of betrouwbaar)?

-
- Waar staat succes voor (nieuwe producten, marktaandeel, routine of zorg voor mensen)?
 - Hoe wordt de kwaliteit van de mensen en de organisatie verbeterd (ontwikkeling, selectie, training of opleiding)?
 - Hoe communiceert men (open, eenrichtingsverkeer, documentatie of onderhandelen)?
 - Welk gevaar dreigt (hobbyisme, verkokering, bureaucratie of anarchie)?

Spelregels Kleurgeven

Het doel van het spel *Kleurgeven* is dat **anderen** de eigenschappen zoeken die het beste bij u passen. Daardoor krijgt u zicht op de dominante cultuurkenmerken, zoals die door derden wordt ervaren. U kunt ze beter begrijpen en plaatsen in het bredere perspectief van de overige cultuurtypen.

- Schud en verdeel de speelkaarten. De speelkaarten beschrijven eigenschappen die behoren bij een van de vier cultuurtypen.
- Het is de bedoeling dat de deelnemers onderling speelkaarten ruilen, waarbij ze op zoek zijn naar deelnemers waarvan de eigenschappen het beste passen bij de eigenschappen op de gekregen speelkaarten.
- De deelnemers krijgen tien minuten om speelkaarten te ruilen. Deelnemers moeten alle speelkaart accepteren die hen worden aangeboden, maar bepalen zelf welke speelkaart terug wordt gegeven (dat mag niet de ontvangen speelkaart zijn).
- De deelnemer bewaart daarna alle speelkaarten met de kleur die het meest voorkomt. Bij een gelijk aantal kiest een andere deelnemer de kleur van de speelkaarten die moeten worden bewaard. Vervolgens worden de overige speelkaarten weggelegd.
- De deelnemers met dezelfde kleur speelkaarten vormen een groep. De vier groepen worden opgesteld conform de indeling van de 4ling®.
- Telkens wordt voor één groep de tekst op de speelkaarten voorgelezen. Daarna benoemen de overige deelnemers (die die kleur dus niet hebben gekozen) de kenmerken, waarvan zij denken dat die horen bij de aan de beurt zijnde kleur. Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van de bijgevoegde kaartspelvragen. Vervolgens wordt hun oordeel vergeleken met de beschrijving van het kleurcultuurtype. Daarna volgen de andere drie groepen. De vragen zijn:

-
- Wat is het belangrijkste dat telt (creativiteit, doeltreffen, doelmatigheid of flexibiliteit)?
 - Wat is de werkwijze (stap-voor-stap, doelgericht, geformaliseerd of afstemmend)?
 - Wat voor een leider heeft de groep (innovator & bemiddelaar, producent & bestuurder, controleur & coördinator of mentor & stimulator)?
 - Welke waarde wordt gecreëerd (winstpotentie, winst, cashflow of kwaliteit)?
 - Hoe gaat men om met fouten (mogen, kunnen niet, moeten voorkomen of zijn leerpunten)?
 - Welk middel is dominant (innovatie, macht, procedures of cohesie)?
 - Wat wordt van medewerkers verwacht (vernieuwend, gehoorzaam, wisselvallig of betrouwbaar)?
 - Waar staat succes voor (nieuwe producten, marktaandeel, routine of zorg voor mensen)?
 - Hoe wordt de kwaliteit van de mensen en de organisatie verbeterd (ontwikkeling, selectie, training of opleiding)?
 - Hoe communiceert men (open, eenrichtingsverkeer, documentatie of onderhandelen)?
 - Welk gevaar dreigt (hobbyisme, verkokering, bureaucratie of anarchie)?

Belangrijk van het spel is dat het een mogelijkheid biedt om vrij afstandelijk toch feedback aan elkaar te geven over het gedrag dat men waarneemt. Het is niet de bedoeling om te (ver)oordelen, maar vooral om informatie uit te wisselen. Van belang is te beseffen dat geen van de cultuurtypen goed of fout is. Het is raadzaam om het spel vroeg in het proces te spelen. Dat biedt tevens het voordeel dat de projectteamleden op een eenvoudige wijze de vier cultuurtypen leren kennen.

Een nauwkeuriger manier om te bepalen welke leiderschapsstijl een MT-lid heeft, is de vragenlijst te beantwoorden die Quinn heeft opgesteld voor zijn acht leiderschapsstijlen. Die acht stijlen passen in de indeling van de 4ling® (zie ook figuur). In zijn handboek *Becoming a master manager* over managementvaardigheden (1995) behandelt hij de vragenlijst, de acht stijlen en de bijbehorende leiderschapskenmerken.

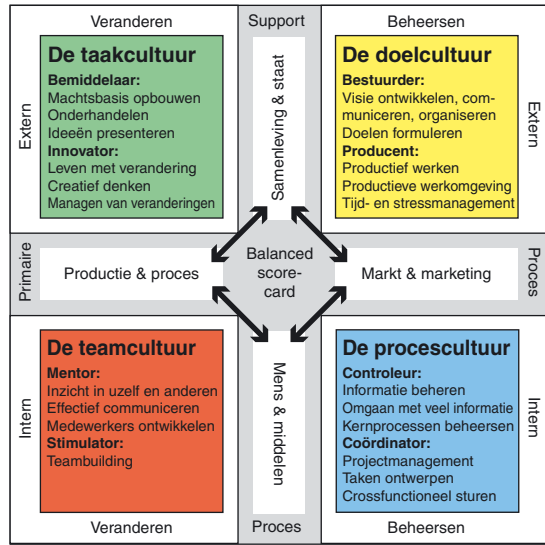
Een tweede benadering van leiderschap die velen aanspreekt is die van Paul Hersey en Ken Blanchard (1996). Net als Quinn stellen Hersey en Blanchard dat er

niet één ideale manier van leidinggeven bestaat en dat de manier van leidinggeven verschilt van situatie tot situatie. Zij onderscheiden twee dimensies:

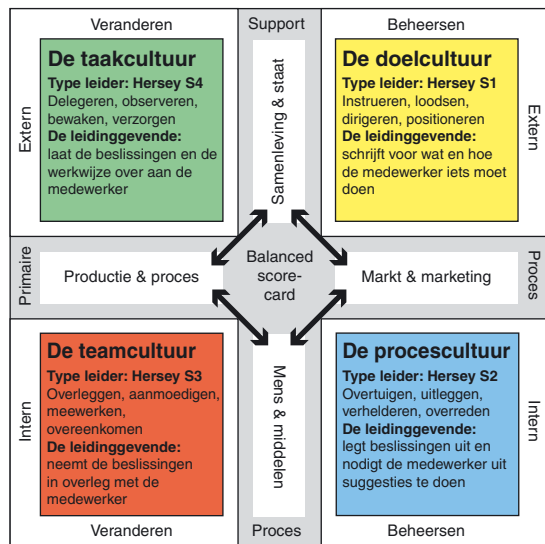
1. daar waar al dan niet sturing is vereist. Bijvoorbeeld in de situatie van een nieuwe medewerker die instructie nodig heeft voor de uitvoering van de taken.
2. daar waar al dan niet ondersteuning nodig is. Bijvoorbeeld in de situatie waar de (ervaren) medewerker worstelt met de eigen motivatie.

Samen levert dat vier stijlen: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren. Deze stijlen zijn in hun algemene betekenis goed te koppelen aan de cultuurtypen uit de 4ling®. Vanuit de 4ling® bezien, is een sturende leidinggevende geïnteresseerd in het resultaat van een goede taakvervulling van de medewerkers. Een ondersteunende chef zet het functioneren van de mensen op de afdeling en hun onderlinge samenwerking dan op de eerste plaats.

Ook voor situationeel leidinggeven is opleiding en training nodig om passende vaardigheden onder de knie te krijgen. Tegenwoordig gaat dat steeds onder de



De 4ling® en de leiderschapsstijlen van Quinn



De 4ling® en de situationeel leidinggeven (Hersey)

noemer van coachend leidinggeven. De equivalenten van instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren worden dan voorschrijven, ondersteunen (mentoring), counselen en uitdagen. De leidinggevende leert de verschillende stijlen toe te passen in persoonlijke gesprekken met medewerkers. De vaardigheidsontwikkeling is daarom sterk gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de gespreksvoering. Een voorbeeld van een training van het vergroten van het zelfinzicht (één van de vaardigheden behorend bij de mentorrol) is het geven en ontvangen van feedback. Het Johari-raam is daarvoor een hulpmiddel (zie figuur). Door als leidinggevende feedback te vragen aan medewerkers, collega-leidinggevenden of aan de eigen leidinggevende, kan men het Open domein (A) vergroten en het Onbewuste domein (D) verkleinen. Door meer van jezelf te laten zien wordt het Verborgene domein (B) verkleind en door van de ander te horen wat je zelf niet weet, verkleint de Blinde vlek C. Van belang is wel te beseffen dat feedback alleen effectief is wanneer juiste gedragsregels in acht worden genomen.

Johari-raam (Luft en Ingham, 1955)		
	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan de ander/ wat wil ik laten zien	A: Open gemeenschappelijk beeld	C: Blinde vlek attitudes, vooroordelen, uiterlijk
Onbekend aan de ander/ wat wil ik niet laten zien	B: Verborgene wat ik denk, voel, wil	D: Het onbewuste

Feedback vragen	Feedback geven
Sta open voor informatie en een veranderend inzicht over jezelf.	Vraag toestemming om feedback te geven.
De feedback gever geeft zijn voorstelling van zaken. De gevoelens zijn echt, dus altijd waar.	Communiceer waarneembare feiten (gedrag, woorden, situaties) én wat die bij je oproepen (gevoelens).
Stel vragen om te checken of u de feedback begrijpt. Weerleg eventueel feiten, maar zonder discussie of debat!	Check of de waarnemingen worden herkend. Houd rekening met discussie.
Toon waardering voor de persoon van de feedbackgever.	Communiceer geen interpretaties, vraag hooguit de feedbackontvanger naar zijn interpretatie van de feiten.

Feedback geven

Bij corporaties wordt steeds vaker gesproken over het ontwikkelen van competenties. Het blijkt echter elke keer weer moeilijk te zijn daarvoor voldoende tijd vrij te maken. Het excuus dat gebruikt wordt, is dat de dagelijkse hectiek ervoor zorgt dat men niet in staat is om stilt te staan bij ontwikkeling van vaardigheden en houding. Daar komt nog bij dat het bespreken van competenties in het functionerings-, evaluatie- en beoordelingsgesprek een teer punt is. Competenties zoals klantgerichtheid, luisteren en samenwerken

staan daardoor wel op papier, maar ook in een ordner ergens in een kast. Het gevolg is dat het ontwikkelen van competenties verheven is tot een jaarlijkse kwelling met als doel het formulier ingevuld bij personeelszaken te krijgen.

Toch is het organiseren van de eigen feedback het middel bij uitstek om de competenties te ontwikkelen. Voorwaarde is dat zonder vooroordeel en gericht op de positieve ontwikkeling die feedback collectief wordt georganiseerd.

Bij onze modelcorporatie VastGoed zijn daarvoor intervisiegroepen ingesteld (drie à vier personen per groep). In deze groepjes wordt met elkaar gesproken over de inhoudelijkheid van de vastgestelde competenties. Onderling wordt van gedachten gewisseld over wat er bedoeld wordt met de competenties en welk gedrag daarbij hoort. Het met elkaar uitwisselen van de praktijkverhalen helpt om elkaars beelden en gedachten helder te krijgen en laat een gemeenschappelijke taal ontstaan. Op deze wijze met elkaar werken, maakt het veilig en eenvoudig om feedback te ontvangen en het biedt een oplossing om ontwikkelafspraken goed te verwoorden en te realiseren.

Communicatie, samenwerking en teamontwikkeling

Een organisatie is in eerste instantie een verzameling van mensen. Mensen die samenwerken en met elkaar communiceren om de organisatiedoelen te bereiken. Samenwerken en communiceren is dan ook het cement van de organisatie en bepalend voor de kwaliteit van de prestaties. Ondanks dat belang blijkt het steeds moeilijk om als leidinggevende of als collega's onderling met elkaar in gesprek te blijven, naar elkaar te luisteren, elkaar op een constructieve manier aan te spreken en elkaar te informeren. Er is veel ruis op de lijn, er wordt niet begrepen wat wordt bedoeld en afhankelijk van de gekozen communicatievorm komt een boodschap maar gedeeltelijk over (persoonlijk, per brief, via e-mail of via de zeepkist). Doorgaans is er geen sprake van moedwil, maar heeft het te maken met onzorgvuldigheid, vergeetachtigheid of gewoon druk en weinig tijd. Het gevolg is altijd onbegrip, misverstand en persoonlijke gekwetstheid. Het verbeteren van de kwaliteit van de communicatie is in het kader van het aanpassen van de organisatiecultuur daarom belangrijk.

Samenwerking en communicatie – het hart van de organisatiecultuur

Een middelgrote corporatie worstelde al een tijdje met door het moederconcern opgelegde waarden en cultuurnormen. Te dwingend en ‘not invented here’ waren samengevat de gevoelens op de vestiging. De normen leefden noch bij de medewerkers noch bij het management. Gevolg: de bedoelde cultuurversterking kwam niet van de grond en men bleef met een diffuus gevoel van onbehagen zitten dat het op deze manier niet OK was. Besloten werd om een nieuwe impuls te geven aan de cultuurontwikkeling. Omdat een organisatie een verzameling mensen is, komt de cultuur het beste tot uitdrukking in de manier waarop mensen in het dagelijks werk met elkaar omgaan (in communicatie en samenwerking).

Eerst is de communicatie binnen de teams met de leidinggevende erbij aangepakt. Met een korte vragenlijst inventariseerden de teamleden de knelpunten in de interne en externe communicatie en is onderzocht wat de verbeterwensen waren. Vervolgens zijn de leden getraind vanuit het principe dat gedrag gedrag beïnvloedt. De vaardigheden werden vergroot in het doeltreffend communiceren en er werd duidelijk gemaakt dat communicatie doeltreffend wordt wanneer men aandacht besteedt aan de eigen non-verbale signalen (zoals lichaamshouding, stemkleur, blik, mimiek, toonhoogte en luidheid).

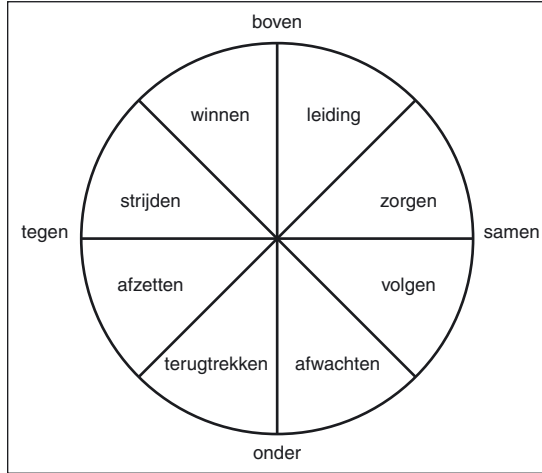
Op het terrein van de samenwerking was duidelijk dat die binnen de teams goed was, maar tussen teams te wensen overliet. Een slechte communicatie leek de oorzaak, maar bij nader onderzoek bleek de aansluiting tussen de werkprocessen onvoldoende te zijn geregeld. Met als gevolg vaak misverstanden, onbegrip, teleurstelling en afhaken. Hier was geen communicatietraining nodig, maar een aanpassing van (de interfaces tussen) de werkprocessen van de twee afdelingen. Toen dat onderkend en besproken was, was de lucht tussen de afdelingen snel geklaard en ging men gezamenlijk aan de slag om de overdrachtsproblemen op te lossen. Bij gevolg gingen de communicatie en de beleving van de samenwerking met sprongen vooruit.

Communicatie en samenwerking horen bij elkaar. Aan de kwaliteit van de communicatie kunnen we de kwaliteit van samenwerking aflezen: bij een goede samenwerking wordt er intensiever en persoonlijker gecommuniceerd dan bij een slechte samenwerking.

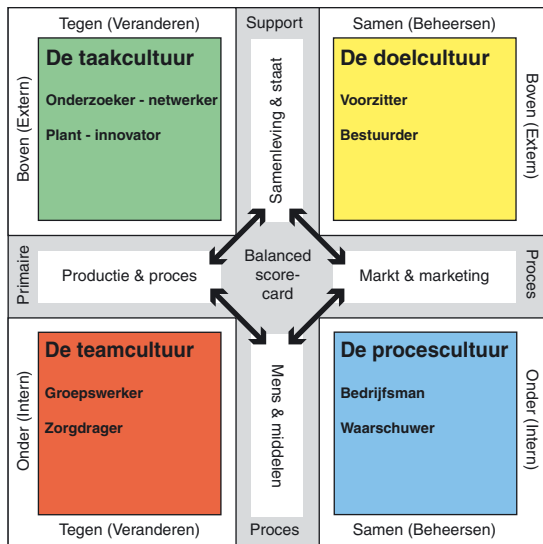
Daarnaast heeft samenwerking een interactiecomponent, die volgens de principes van de Roos van Leary goed zijn te verhelderen. In het model van Leary (1957) zijn twee dimensies te onderscheiden: boven–onder en samen–tegen (alleen).

Gedrag van samenwerkingspartners is soms complementair of ‘voegend’, zoals bij boven–onder of samen–samen. Maar soms botst het

interactiegedrag, zoals bij boven–boven (dat strijd oplevert), of onder–onder (en dat kan tot stilstand leiden; verholen strijd). Overigens geldt hierbij dat er geen goede of slechte interactiepatronen bestaan. Hooguit kan interactiegedrag minder passend zijn in bepaalde situaties. Bijvoorbeeld bij brainstormsessies (het gezamenlijk inventariseren van veel ideeën) is men niet gediend van deelnemers die de neiging hebben zeer kritisch te zijn (tegen of alleen gedrag). Een goed begrip van interactiepatronen en het zichtbaar maken ervan in de praktijk helpt de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren.



In teams spelen dezelfde interactiepatronen als in een één-op-éénsamenwerking. Alleen de complexiteit is groter omdat teamleden onderling op elkaar reageren. Daarnaast kan in een team ook een overheersend patroon ontstaan (er zijn luidruchtige en stille teams, afwachttende of snelle teams). Verder is het gebruikelijk teamrollen te onderscheiden, afhankelijk van de inbreng en kwaliteiten van teamleden. Omgekeerd wordt de



De teamrollen van Belbin en de 4ling®

kwaliteit van een team bepaald door de normen, waarden en de vaardigheden van teamleden. Een bekend model is dat van Meredith Belbin, die vergelijkbaar met de leiderschapsrollen van Quinn, acht teamrollen onderscheidt. En ook Belbin gaat ervan uit dat de beste teamresultaten worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling.

Er zijn verschillende manieren om samenwerking, communicatie en teamgedrag aan te pakken, maar het begint bij de diagnose van de wijze van samenwerking en communicatie binnen het team en met andere teams. In bijlage 8 geven we een eenvoudige zelfdiagnose voor de samenwerking en communicatie in een team. Daarnaast kan het van belang zijn om binnen het team naar ieders inbreng en rol te kijken. De test van Belbin is dan goed bruikbaar en geeft onderling feedback.

De uitkomsten worden vervolgens gezamenlijk doorgesproken om ze te:

- onderzoeken. Het gaat dan om herkenning, concretisering aan de hand van voorbeelden, elkaar feedback geven (over de teamrollen), stilstaan bij verschillen in beoordeling.
- analyseren en verklaren. Verklaren van (herkomst van) cultuurpatronen, doeltreffendheid en kwaliteit van teamrollen, effecten van de teamrollen op elkaar.
- bepalen welke wensen en mogelijkheden er zijn. Wat willen wij koesteren en behouden, op welke punten willen wij veranderen, wat hebben wij daarvoor nodig, welke vaardigheden horen daarbij, wat zijn team- en persoonlijke ontwikkelpunten?
- oefenen in de praktijk. Training aan de hand van concrete opdrachten en oefeningen, reflectie op eigen (on)bekwaamheden, aanscherpen van team- en persoonlijke ontwikkelplannen.
- scherp te houden (intervisie, (team)coaching en vervolgtraining).

Groepsopdrachten bieden de mogelijkheid om te ervaren hoe een team in de praktijk samenwerkt en communiceert. De mogelijke opdrachten zijn onuitputtelijk en variëren van het bouwen van een menselijke toren, geblinddoekt een tent opzetten tot toneelspel. De *vissekom* is ook een voorbeeld van een groepsopdracht. Daar gaat het erom de vaardigheden te observeren en feedback te geven. De ene helft van de groep voert een opdracht uit (bijvoorbeeld de besluitvorming over het realiseren van een locatie voor de opvang van dak- en thuislozen) en de andere helft observeert en geeft (individueel) feedback. Een ander voorbeeld is de *feedbackmuur*. Ieder teamlid hangt een eigen flip-overvel op de muur waarop eigen ervaringen en leer-

punten staan. Dat wordt door de collega's van commentaar voorzien en dat kan het teamlid gebruiken om een persoonlijke routekaart of ontwikkelplan op te stellen.

Legendarische momenten

Cultuur is terug te brengen tot alledaagse zaken. Door een dag op de hei te organiseren en mensen uit de dagelijkse sleur te halen, kan daar apart bij worden stilgestaan. Op zo'n dag staan dan de gedeelde waarden centraal. Niet alleen door erover te praten, maar ook door mensen ervaring te laten opdoen door samen oefeningen te doen. Zo ontstaan er legendarische momenten, die zich nestelen in het collectieve geheugen van de medewerkers. Momenten waar ze nog lang samen over kunnen lachen of huilen, maar die wel een punt markeren dat het langzaam ging veranderen.

Een goede oefening is om tien mensen aan elkaar vast te binden en ze een aantal lastige opdrachten te laten verrichten in een dicht begroeide berghelling in Zuid Limburg. Prima ervaring en basis voor veel gesprekken en dus resultaat. Maar ook bij het traditionele bouwen van vloten en daarmee en wedstrijdige organiseren, komen cultuur, werkwijze en resultaatgerichtheid van teams ragfijn naar boven.

Het mooiste blijft altijd de ultieme uitputting van een stevige fysieke inspanning, gecombineerd met een fikse discussie over wat er de laatste tijd allemaal wel of niet goed ging. Juist als mensen op het randje zitten, komt de ware aard boven en kunnen we ervan leren!

HRM

Alle onderdelen van de HRM-cyclus zijn inzetbaar om één van de vier cultuurtypen te versterken. Het gaat om resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen van employability en werving en selectie (zie ook deel 5 *Human resource management bij corporaties*). Van belang is de insteek en de wijze waarop leidinggevenden en medewerkers met elkaar omgaan. We geven een aantal voorbeelden.

- Periodiek werkoverleg met individuele medewerkers. Het middel bij uitstek om op regelmatige basis als leidinggevende zicht te houden op de vordering van werkafspraken, persoonlijke ontwikkeling en actuele vraagstukken in het werk van de medewerker. Alle stijlen van leidinggeven komen aan bod.

Periodiek individueel werkoverleg is een adequaat middel voor monitoring en mogelijke bijsturing op korte termijn. Verder is het een goede ondersteuning bij het meer formele functionerings- en beoordelingsgesprek.

- Het functioneringsgesprek. Vaak zijn die gesprekken het kind-van-de-tekort-aan-tijdrekening en besteden leidinggevenden en medewerkers er te weinig aandacht aan. Voor een goed functioneringsgesprek is het van belang dat:
 - er op basis van gelijkwaardigheid met elkaar wordt gesproken;
 - het regelmatig gebeurt (elk kwartaal of zelfs maandelijks een ongestoord gesprek);
 - het gesprek door beiden wordt voorbereid;
 - de focus ligt op de taken, de prestaties, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de beloning, de onderlinge verhoudingen, de missie, de doelen en de belangrijke waarden;
 - er duidelijkheid is over de gewenste prestaties en wat wel en niet onderhandelbaar is;
 - er een schriftelijk verslag van het gesprek wordt gemaakt;
 - er over en weer informatie wordt uitgewisseld en positieve feedback wordt gegeven.

De ervaring leert dat functioneringsgesprekken geen belasting zijn, maar juist tijd sparen en dat ze de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de organisatie verbeteren. Ze bevorderen de competenties van zowel de medewerkers als de leidinggevenden, omdat er wordt gesproken over de prestaties. Daarbij is het van belang geen gemakkelijke of algemene doelen te stellen, maar uitdagende en meetbare doelen. Het gaat om zaken als vertrouwen, zelfvertrouwen, bevestiging, plezier en energie. Het zijn duurzame bronnen, die gestimuleerd worden door kennis, informatie, ideeën, adviezen, hulp, kansen, diensten, emotionele ondersteuning en goodwill.

- Selectie. In een organisatiecultuur gaat het om de kwaliteit van het werken in groepen, om aan teambuilding te doen en om te communiceren en conflicten op te lossen. Ook invoelingsvermogen, emotionele vaardigheden en het vermogen om eerlijkheid te onderscheiden, zijn van belang. Een alternatief op de gangbare selectie is om de groep zelf de selectie van een nieuwe medewerker te laten doen. Het idee erachter is dat medeverantwoordelijkheid de onderlinge betrokkenheid zal bevorderen en dat als een groep goed samenwerkt zij die goede kwaliteit automatisch in stand houdt.

- Inwerken van nieuwe medewerkers. Naast de gebruikelijke aandacht voor de specifieke taakafhankelijke informatie, kan ook tijd worden besteed aan de relatie met collega's. Bijvoorbeeld door nieuwe medewerkers te laten rouleren binnen de organisatie, door mentor-leerlingrelaties in te stellen of de nieuwe medewerker aan zijn collega's voor te stellen op bijeenkomsten, via internet of een interne nieuwsbrief. Omgekeerd kunnen medewerkers de nieuwe medewerker informeren over de specifieke kenmerken van de organisatie.
- Belonen van relationele vaardigheden. Niet gebruikelijk, maar wel effectief om aan te geven wat de leiding van belang vindt in de wijze waarop men met elkaar omgaat. Er is een vorm van een meetsysteem voor nodig en het kan tijdens functioneringsgesprekken, of groeps gesprekken gebeuren. Maar ook door het kiezen van de medewerker of de collega van het jaar of de maand.
- Groepsbeloning. Een systeem dat de prestaties van groepen meet en beloont, zal ervoor zorgen dat het individu geïnteresseerd is om de ander te helpen en zo de groepsprestatie bevorderen.
- De vergaderpraktijk. De waarde die een organisatie daaraan hecht is af te lezen aan de kwaliteit van de manier van vergaderen en de vergaderplek (plaats, faciliteiten, grootte), de mogelijkheden om elkaar te zien in plaats van via e-mail of telefoon, de voorbereiding van vergaderingen (wat wordt er besproken en verwacht van medewerkers, wie wordt uitgenodigd, de voorbereidingstijd voor de deelnemers, de aantrekkelijkheid (plezier en verrassing)).

De directeur van een middelgrote corporatie voelt dat er wrijving bestaat in het MT en in de organisatie. Dit uit zich in kleine conflicten tussen medewerkers, maar ook tussen leidinggevendenden onderling. Projecten komen daarom niet goed van de grond en er ontstaan muren tussen afdelingen. De oorzaak is onduidelijk. Het is er langzaam ingeslopen en de directeur wil een nadere analyse en een voorstel voor verbetering.

Om een beter gevoel te krijgen van de situatie worden interviews gehouden met sleutelpersonen: de directeur, MT-leden en medewerkers. Op basis daarvan is een enquête opgesteld en de resultaten ervan per afdeling met medewerkers besproken. De bespreking blijkt zeer waardevol om te achterhalen waarom de dingen lopen zoals ze lopen. Medewerkers ervaren door het gedrag van de leidinggevende dat er een sterke voorkeur voor bepaalde afdelingen bestaat. Leidinggevendenden grijpen niet zichtbaar in bij conflicten als medewerkers er zelf niet uitkomen en leidinggevendenden sturen niet strak op te realiseren

afspraken of projecten. Dat geldt ook voor de onderlinge samenwerking. Collega's komen hun afspraken niet na en communiceren er niet over. Men weet nauwelijks waar collega's mee bezig zijn of wat zij nodig hebben. Men vindt het lastig om anderen aan te spreken op hun gedrag en ergens iets van zeggen, wordt niet geaccepteerd.

Om in de situatie verandering te brengen is een combinatie gezocht tussen korte en lange termijn en harde en zachte maatregelen. Een eenmalige training zal immers niet blijvend het gewenste effect hebben op de stijl van leidinggeven en de wijze van samenwerking. Het gaat erom vaardigheden te ontwikkelen en het gedrag te veranderen van zowel de leidinggevendenden als de medewerkers. De aanpak bestond uit een aantal elementen:

- Een MT-training in verschillende leiderschapsstijlen met aandacht voor de voorbeeldrol van de leidinggevende, zoals krachtig optreden, sturen op resultaten en stimuleren van medewerkers in samenwerking.*
- Training voor medewerkers in luisteren en feedback geven en ontvangen.*
- Feedbackers (niet MT-leden) benoemen die de taak hebben om met open ogen rond te kijken en terug te koppelen waar de samenwerking en het geven van feedback wel of niet goed verlopen.*
- Elke maand presenteert één medewerker aan een afdeling wat zijn werkzaamheden zijn en waar hij op welke wijze mee bezig is. Die medewerker kiest vervolgens de volgende die zijn werkzaamheden de volgende maand mag toelichten.*

Het programma heeft bovenverwachting gewerkt en de sfeer en de prestatie zijn zichtbaar verbeterd. De reden daarvan is dat de medewerkers het programma ervaren als een duidelijk signaal dat het MT aandacht heeft voor hen. Ze zien ook dat het MT de oorzaak voor een belangrijk deel bij zichzelf zoekt.

Algemene maatregelen

Tot nu toe hebben wij steeds stilgestaan bij cultuur als de gezamenlijke gedragskenmerken en -normen van een organisatie. In de samenwerking, communicatie en stijl van leidinggeven komen die kenmerken goed tot uitdrukking. Het (collectieve) gedrag van (de leden van de) organisatie is één uitingvorm van cultuur. Er zijn talloze vormen waarin de organisatiecultuur zich manifesteert. Ook die zijn de moeite waard te onderzoeken, omdat ze vaak op een minder bewust niveau duidelijk maken wat de regels van het spel zijn. Door er aandacht aan te besteden,

kunnen die onbewuste of onuitgesproken regels aan het licht worden gebracht en desgewenst worden veranderd. Voorbeelden zijn:

- de verhouding tussen vrouwen en mannen in de organisatie;
- de situering van de directieburelen;
- de (ongeschreven) kledingvoorschriften;
- de aankleding en stijl van de inrichting van het gebouw;
- de omgangsvormen (tussen de collega's en tussen medewerkers en leidinggevenden);
- de (naleving van) de werktijden en de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek;
- de hiërarchische structuur en de (in)formele besluitvormingslijnen;
- de informele leiders en hoe zij zich gedragen.

Daar het om de concrete uitingsvormen van de cultuur van de organisatie gaat, kan het aantrekkelijk zijn om in een cultuuronderzoek met een bespreking van deze verschijnselen te starten. Dat is minder bedreigend dan een zelfanalyse van het (individuele) gedrag van de organisatie(-leden).

Naast de inzet van gebruikelijke managementinstrumenten (zoals ondernemingsplan, balanced scorecard, human resource management en INK-managementmodel) is het goed mogelijk om met concrete maatregelen een gewenste cultuur te ondersteunen. Het zijn maatregelen die laten zien dat de organisatie daadwerkelijk een andere koers is ingeslagen. We geven bij elk cultuurtype daarvan een aantal suggesties. Het werkt goed als de teamleden ter voorbereiding van de derde bijeenkomst de voorstellen afwegen en zelf met concrete voorstellen komen van maatregelen die direct uitgevoerd kunnen worden. We geven hierna voorbeelden van maatregelen per cultuurtype.

De taakcultuur wordt sterker door:

- het aandragen van alternatieven te stimuleren;
- projectmatig te werken;
- dynamiek en veranderen te bevorderen;
- een sfeer te creëren waarin risico's kunnen worden genomen;
- om nieuwe ideeën te vragen (in afdelingsoverleg) en uit te proberen;
- informatie over nieuwe ontwikkelingen te verspreiden;
- klantgestuurd te ontwerpen;

-
- fouten te tolereren en te bespreken;
 - vernieuwingen te laten uitwerken door medewerkers die daar positief tegenover staan;
 - medewerkers te informeren over verbeteringen (vlugschrift, in overleggen bespreken).

De doelcultuur wordt sterker door:

- gericht resultaten te meten;
- op de kerndoelen te concentreren;
- vastbesloten blijven om te winnen;
- aan te passen aan de markt;
- prestatiebeloning in te voeren;
- de medewerker van het jaar te kiezen (gericht belonen van gewenst gedrag);
- steun te verlenen aan trouwe medewerkers.

De procescultuur wordt sterker door:

- meer decentrale besluitvorming;
- planning en controlinstrumenten in te voeren;
- niet te veel, maar wel voldoende regels en structuur te hebben;
- afschaffing van onnodige beperkingen;
- de informele organisatiestructuur te bepalen en in gesprek te gaan met de informele leiders;
- het afschaffen van nutteloze procedures en regels en onnodige hiërarchische niveaus
- video-opnames te maken van slechte producten (woningen, boze huurders) en die te bespreken.

De teamcultuur wordt sterker door:

- zorg en waardering voor medewerkers te laten blijken;
- de medewerkers de medewerker van het jaar te laten kiezen (bevordert de onderlinge relaties);
- de behoeften van medewerkers te inventariseren en te realiseren;
- medewerkers meer zeggenschap te geven;
- teamwerk en participatie te bevorderen;
- het moreel te verhogen en vertrouwen te wekken;

- zelfmanagement te bevorderen (budgetten invoeren);
- meer horizontaal te communiceren;
- het verspreiden van kennis en vaardigheden (en begrip) door job rotation.

De kracht van goed nieuws

Binnen de afdeling heerste een belabberde sfeer. Mensen waren murw en cynisch over alle veranderingen, mislukte automatiseringen en het belabberde leiderschap.

Besloten werd om een tweewekelijkse goed-nieuwsborrel op vrijdag te organiseren, waarbij medewerkers uitsluitend het goede nieuws van de afgelopen week mochten vertellen. Dat bleek meer te zijn dan men verwacht had en het poetste de moraal op. De sfeer verbeterde en het thuisfront was blij met een partner en/of ouder die veel minder gespannen was. Na verloop van tijd veranderde de vraagstelling. Nu werd tijdens de borrel gevraagd aan te geven waar de medewerker trots op was en welke collega hem een goed gevoel had bezorgd. Het was verrassend om te zien hoever men kwam in het benoemen van dit soort zaken als men er maar op ging letten. Na verloop van tijd ontstond er zelfs een wedstrijdje over wie het beste nieuws te melden had. Uiteindelijk werd de sfeer zo open en uitgelaten, dat er gestemd werd wat het beste goede nieuws van de afgelopen periode was. De winnaar werd ook beloond.

Door de tweewekelijkse goed-nieuwsborrel verbeterden de resultaten van de afdeling en ook de sfeer klaarde met rasse schreden op. Toch bleek het moeilijk om andere afdelingen en collega's de insteek en werkwijze duidelijk te maken. Ze vonden het al snel kinderachtig en gek.

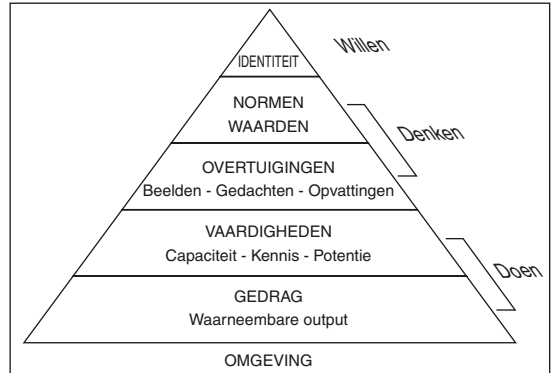
Organiseren van leerprocessen

Het organiseren van leerprocessen kan vanuit verschillende invalshoeken worden aangepakt. Eén daarvan is ervaringsgericht leren, hoewel dat niet altijd de beste en zeker niet de enige leerstrategie is. Bij het organiseren van leerprocessen geldt een aantal uitgangspunten. Ten eerste leert niet iedereen op dezelfde manier. De één houdt ervan praktisch ervaring op te doen; de ander denkt liever na en leest zich vooraf in. Leren is een proces. In navolging van Kolb worden vier fasen in het ervaringsgericht leren onderscheiden.

1. Concreet ervaren door te doen (acteren in een concrete situatie).
2. Observeren van en bespiegelen over de ervaringen (hoe lukt mij iets, en wat lukt).

3. Conceptualiseren, model- en theorievorming (ik ben blijkbaar iemand die het nodig heeft om ...).
4. Besluiten om gericht te experimenteren (ik ga in de volgende situaties dat gedrag uitproberen).

Quinn hanteert een vergelijkbare structuur als Kolb om leerprocessen op gang te brengen. Hij gebruikt het ALAPA-model en ALAPA staat voor **A**ssessment (inzicht in eigen vaardigheden), **L**earning (vooral cognitief, kennis verzamelen), **A**nalysis (van geschikte en minder geschikte gedragspatronen), **P**ractice (training van vaardigheden) en



Application (toepassing in bestaande en nieuwe situaties). Gregory Bateson spreekt in dit verband van verschillende 'logical levels'. Die zijn hiërarchisch geordend en beïnvloeden elkaar. Bateson, en vele anderen met hem, hebben aangegeven dat leerprocessen zich grofweg op drie niveaus voltrekken (het doen, het denken en het willen). Evolutionair gezien ontstaat leren vanuit het doen. Denk aan kinderen die leren lopen: in een bepaalde omgeving (thuis in de huiskamer op een zacht kleed) wordt door beloning (waardering, concrete hulp) bepaald gedrag (gaan staan en stappen zetten) gestimuleerd en met vallen en opstaan (uitproberen) leren kinderen de vaardigheid van het zelfstandig lopen. Later, wanneer het zelfbewustzijn en het abstract denken meer is ontwikkeld, ontstaan denkbeelden (ik kan lopen) en overtuigingen over het belang van kunnen lopen (zonder lopen kom ik nooit bij de koekjestrommel) tot normen (zonder lopen kom je niet vooruit in de wereld). Langzaamaan wordt lopen een onderdeel van de eigen identiteit (ik ben een lopend wezen, zonder lopen besta ik niet).

Uitgangspunt van deze en alle andere theorieën over leren is dat concrete ervaring vanuit het doen de basis vormt voor leren en verandering. Gegeven gunstige omstandigheden (omgeving), bijvoorbeeld een training, opleiding of nieuwe werkring, kan ander gedrag ontstaan en van daaruit nieuwe vaardigheden. Het

schema laat zich ook andersom lezen: vanuit de wil om te veranderen, zal uiteindelijk concreet nieuw gedrag in een (nieuwe) omgeving ontstaan.

Een leerstrategie die direct aansluit bij het ervaringsgericht leren – uitproberen van nieuw gedrag in een passende omgeving – is die van Action Learning, waarmee Reg Revans bekendheid verwierf⁴. Action learning is een programmatische aanpak waarbij op basis van diagnose, analyse en probleemdefiniëring (vraag, doel en opbrengsten), een concreet (kleinschalig) organisatie-experiment wordt opgezet. Daarin doet een team, afdeling of functiegroep ervaring op met een nieuwe werkwijze of nieuw product. Belangrijk is steeds dat sprake is van concrete oefensituaties (bijvoorbeeld een andere rapportagestructuur), waarin deelnemers nieuw gedrag moeten laten zien. Naast concreet ervaren van nieuw gedrag, dienen ook de andere leerfasen (Kolb) in het programma te zijn opgenomen. Directe feedback en het delen van ervaringen (spiegelen en observeren) tussen deelnemers zijn daarbij belangrijk.

Naast individuele leerervaringen, is het collectieve leerproces cruciaal voor een leereffect op organisatieniveau. Monitoring en analyse van (geobjectiveerde) resultaten en intervisie zijn hierbij belangrijke instrumenten. Vanzelfsprekend vraagt een goede inbedding in de organisatie (mensen, middelen, structuur) en de communicatie over de opzet, deelnemers en de voortgang veel aandacht. Uiteraard met ondersteuning en commitment van de verantwoordelijke leiding.

⁴ Action learning op zich is een voorbeeld van een bepaalde opvatting over organisatieverandering. Action learning inzetten als instrument veronderstelt de aanwezigheid van een cultuur van pilots, van experimenteren, van fouten maken moet kunnen, want anders leren we niets. In de 4ling®, past action learning het beste bij de taakcultuur, daar het gericht is op vernieuwing.

Cultuur shock?

Een grote corporatie is al enkele jaren samen met andere corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties bezig om woon-zorg-welzijnszones in de gemeente te implementeren. Hiervoor is onder andere nodig om op een bredere manier naar de klant te kijken. Niet alleen vanuit de eigen verkokerde blik, maar vanuit een breder perspectief. Wat wil de klant nu werkelijk? Daarvoor is een andere instelling; een verandering van de organisatiecultuur.

Gezamenlijk organiseren de betrokken partijen regelmatig netwerkbijeenkomsten. Op die bijeenkomsten komen huismeesters, thuiszorgmedewerkers en activiteitenbegeleiders samen om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren. Op één van deze bijeenkomsten is gebruikgemaakt van toneel als middel om een andere blik, een andere houding en ander gedrag te laten zien. Acteurs speelden een op de praktijk gebaseerde scène. Een medewerker van de corporatie komt op bezoek bij een klant om een reparatie uit te (laten) voeren. Deze klant is zeer eenzaam en vraagt meer van de corporatiemedewerker dan alleen het bijschaven van de klemmende deur.

Eerst speelden de acteurs de scène in één stuk door, waarbij de corporatiemedewerker zijn taak – het bijschaven van de deur – uitvoert. Daarna werd dezelfde scène nog een keer gespeeld maar mochten de deelnemers ingrijpen (door ‘stop’ te roepen) wanneer ze een mogelijkheid zagen om anders te reageren. De acteurs speelden vervolgens direct de suggestie van de deelnemers. Hierdoor zie je meteen het effect van een andere opstelling, houding of invalshoek.

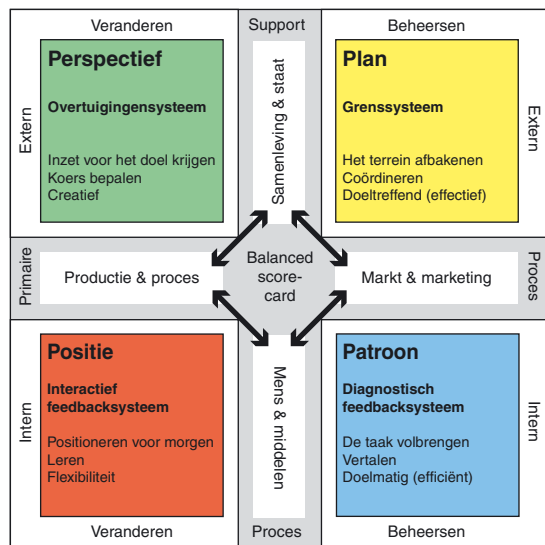
Zo mocht de monteur in de scène wel iets meer aandacht hebben voor de eenzame mevrouw, in plaats van alleen de deur te schaven. Maar teveel aandacht was ook niet goed. Doorverwijzen is beter, want de corporatiemedewerker heeft zelf nog vijf bonnen in zijn zak van klanten die ook allemaal zitten te wachten. Uit de reacties bleek dat het lastig is om én goede hulp te kunnen bieden én tegelijk bij je eigen taak en verantwoordelijkheid te blijven.

Een dergelijk middel helpt het bewustwordingsproces van het effect van gedrag. Door te laten zien wat er gebeurt als je je anders opstelt, kom je veel sneller tot bewustwording en verandering. Dit bleek ook wel: bleef iedereen in het begin alleen vanuit zijn functie of organisatie denken; aan het eind van de bijeenkomst werd meer geredeneerd vanuit de klant.

Meten

In de discussie over het functioneren van corporaties, wordt vaker verwezen naar het begrip hybriditeit. Hybriditeit is voor Nederland een normale organisatievorm. Deze vorm wordt de afgelopen jaren echter steeds meer ter discussie is gesteld. Dat komt door (1) de erosie van het gezag, (2) de (her)introduktie van de marktwerking, (3) de steeds toenemende veranderingssnelheid en (4) het geldgebrek bij de overheid (Karré, 2006). Hybriditeit krijgt in toenemende mate een normatieve lading en dat vertaalt zich in de wens/eis tot transparantie en prestatiemeting. In het kader van de organisatiecultuur kunnen we nu de balanced scorecard goed gebruiken en dan met name de vier functies die de balanced scorecard – in lijn met de vier cultuurtypen – kan vervullen. De vier functies zijn:

- Taakcultuur. Het bevorderen van de motivatie is een doel dat met (de implementatie van) een balanced scorecard kan worden nagestreefd. De kernwoorden zijn koers bepalen en *creativiteit*. Medewerkers worden gestimuleerd door prestatie-indicatoren in de balanced scorecard op te nemen. Die geven informatie over de voortgang van de in de missie voorkomende aspecten. De balanced scorecard werkt dan als een motivator, creëert stabiliteit, committeert medewerkers aan het organisatiedoel en is een hulpmiddel bij het vinden van nieuwe kansen. Een dergelijk *overtuigingensysteem* zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn en daar nieuwe kansen vinden en benutten.
- Doelcultuur. Elk bedrijf loopt risico's. Er zijn er drie. Het bedrijfsrisico (1) is het risico dat bij het vak hoort, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het toepassen van nieuwe technieken (remsysteem), of het toepassen van verkeerde constructiedetails (kokerbrug). Verkeerd gebruik van bedrijfsmiddelen (ongedekte swaps) is een tweede risico. De derde vorm heeft te maken met de markt. Een plot-



De vier P's van Simons

sellinge forse daling van de rentestand of de euro heeft verstrekkende gevolgen. Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een auto. Ze kunnen de wagen tot stilstand brengen, maar geven de bestuurder ook het vertrouwen om op topsnelheid te rijden. Hij beschikt immers over remmen! De balanced scorecard kan worden gebruikt om de bedrijfsrisico's in kaart te brengen en is dan de basis voor een intern beheerssysteem. Het gaat over het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen. Kernwoorden zijn *coördineren* en *doeltreffendheid*. Een grenssysteem beschermt tegen mismanagement, definieert bedrijfsrisico's en benoemt aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard werkt vanuit het controlersperspectief. Het stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen.

- **Procescultuur.** Naarmate de werkzaamheden toenemen en complexer worden, zal het management die moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel bij uitstek om de onderneming te managen. Twee aspecten zijn dan van belang. Het eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen; het tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen is de balanced scorecard zeer geschikt. Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument, dan spreken we van een *diagnostisch feedbacksysteem*. Kernwoorden zijn *vertalen* en *doelmatig functioneren*. De balanced scorecard koppelt terug. Een airconditioning werkt zo. We lezen de temperatuur af en afhankelijk van onze wens zetten we de airco hoger of lager. Zo wordt ook de balanced scorecard gebruikt. Maandelijks krijgt het managementteam informatie over de uitgaven over de verkoop en kan op basis hiervan desgewenst bijsturen. Ook is het mogelijk om automatische piloten te introduceren. Daartoe wordt van tevoren bepaald binnen welke limieten bijsturing gewenst is. Die bijsturing kan dan worden overgedragen. Daarbij moet wel duidelijk zijn onder welke omstandigheden het hoger management moet worden gewaarschuwd.
- **Teamcultuur.** Moet de organisatie veranderen, dan dient de balanced scorecard als *interactief feedbacksysteem*. Bij veranderen is het management geïnteresseerd in de positie van het bedrijf. Kernwoorden zijn *leren* en *flexibiliteit*. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Met dezelfde informatie kunnen management en medewerkers nu gezamenlijk leren en de onderneming aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

Ken je cultuur en gewoonten

Binnen grotere corporaties met vestigingen of dependances is het moeilijk om één cultuur te creëren. Verschillen tussen de rayons mogen er zijn, maar moeten wel passen binnen de kernwaarden van de organisatie. Verschillen in gewoonten en gedrag mogen er niet toe leiden dat de interne samenwerking stroef verloopt. Als blijkt dat medewerkers minder voor elkaar overhebben, rijst de vraag hoe goed ze elkaar kennen en of ze weten en willen uitdragen wat de organisatie is.

Per afdeling is gevraagd op een vragenlijst aan te geven hoe zij de afdeling/het rayon binnen de hele corporatie zien. Ook is gevraagd de lijst voor de andere afdelingen in te vullen. Daarna zijn in een gezamenlijke bijeenkomst de antwoorden met elkaar vergeleken en besproken. Dit leverde verrassende resultaten op. Het leren over jezelf, het voorgelouden krijgen van een spiegel, maakte dat men kritischer naar zichzelf keek. Het gesprek over hoe men elkaar zag kwam tot stand, en belangrijker, wat men eraan kon doen om de situatie in positieve zin te wijzigen. Kortom de organisatiecultuur werd zichtbaar en daardoor alleen al beïnvloed.

Het gevaar van deze aanpak is dat het een papieren tijger blijft en naar de achtergrond verdwijnt. Gewoonten veranderen immers niet zo snel. Dat voorkomen is een taak voor de managers. Zij moeten alert blijven op signalen van de eigen afdeling en die van de anderen. Zij moeten de zaken bespreekbaar maken en niet onder de mat laten liggen. Het is een uitdaging op zichzelf, maar goed voorbeeld doet volgen. Langzaam maar zeker komen de kernwaarden tussen de oren en leert men met elkaars verschillen om te gaan. De neiging bestaat om na verloop van tijd in oude gewoontes te vervallen. Maar als ze worden gesignaleerd en besproken, wordt de negatieve spiraal doorbroken en krijgt men weer oog voor elkaar en vindt men weer steunt bij elkaar.

De derde bijeenkomst

De derde bijeenkomst staat in het teken van het formeel vaststellen van de gewenste organisatiecultuur en het vaststellen van de maatregelen om de organisatiecultuur te veranderen. De leden hebben na de tweede bijeenkomst er nog eens goed over kunnen nadenken en de argumenten die de gewenste organisatiecultuur onderbouwen nogmaals kunnen bestuderen. Het is verstandig hier goed bij stil te staan, omdat hierna de verbouwing van de organisatiecultuur begint. Halverwege

bedenken dat men toch iets anders wil, zal ongetwijfeld zeer slecht vallen en het draagvlak voor alle andere initiatieven ondergraven. Het kan ook blijken dat de huidige organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur niet of amper verschillen. Dan is het verstandig om het project te beëindigen. Het is een reële mogelijkheid, zeker als de organisatie gewend is op veranderingen in de omgeving te reageren.

De derde bijeenkomst staat in het teken van de cruciale vraag of de veranderingen fundamenteel zijn of dat ze slechts de organisatie oppoetsen. Daarvoor wordt eerst het verschil tussen de huidige en gewenste organisatiecultuur besproken en – met argumenten – wordt de gewenste organisatiecultuur vastgesteld. Vervolgens wordt de weerstand besproken en bepaald hoeveel aandacht die zal gaan vergen. Mocht het management tot de overtuiging zijn gekomen dat er sprake is van een fundamenteel andere koers, dan zal ze de vragen moeten beantwoorden die in de paragraaf over transformeren in dit hoofdstuk zijn genoemd en moeten besluiten welke van de daar voorgestelde acties worden overgenomen. Daarna gaat het projectteam op zoek naar maatregelen om de huidige organisatiecultuur te veranderen. Daarbij is het van belang te bepalen welke kenmerken van de huidige organisatiecultuur behouden moeten blijven, welke kenmerken van de gewenste organisatiecultuur moeten worden ontwikkeld en ten slotte welke maatregelen daarvoor nodig zijn. Ter voorbereiding van de discussie heeft elk lid zich op het beantwoorden van de drie vragen voorbereid (zie ook het format op de bijlage 5, 6 en 7). Na het formeel goedkeuren van de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing daarvan, splits het projectteam zich weer in tweeën om de voorstellen voor het koesteren en ontwikkelen van cultuurkenmerken te bespreken. Vervolgens komen de twee groepen samen en bespreken de voorstellen en stellen de te koesteren en de te bevorderen kenmerken vast en besluiten welke maatregelen gewenst zijn. De projectleider noteert de motivatie van de voorstellen. Ten slotte wordt in de vergadering bepaald wie welke maatregel gaat uitwerken in de vorm van een plan van aanpak (zie ook bijlage 9).

Stap 3: Consensus over maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen

- Ter voorbereiding van de derde bijeenkomst analyseert de projectleider de ingevulde checklisten van de bijlagen 3 en 4 en combineert die met het verschil

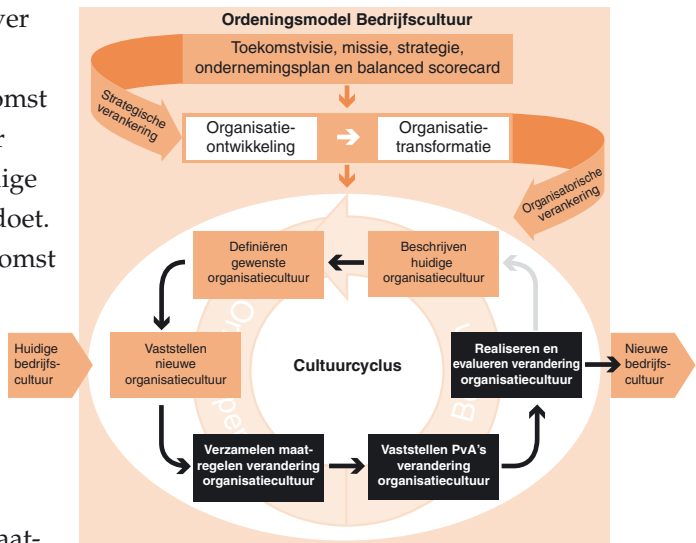
tussen de beredeneerde en berekende gewenste organisatiecultuur én het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.

- De analyse is beschikbaar voordat de projectteamleden de formats van de 4ling® invullen uit de bijlagen 5, 6 en 7 (te koesteren of te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor noodzakelijke maatregelen).
- Bespreek plenair de vraag of er sprake is van aanpassen of transformeren en bepaal de mate van weerstand en de wijze waarop ermee wordt omgegaan.
- Splits het projectteam in tweeën en laat elke groep in de 4ling® de cultuurkenmerken die men wil koesteren en wil ontwikkelen en de daarvoor noodzakelijke maatregelen bespreken.
- Bespreek daarna de onderwerpen plenair.
- Stel de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd. Koppel daaraan de te koesteren en de te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor te nemen maatregelen.
- Bepaal per maatregel wie een plan van aanpak (PvA) gaat opstellen (zie bijlage 9).
- De projectleider stelt een eindrapportage op.

Stap 4: Bepaal het organisatiecultuurbeleid

Het werk is klaar, de teerling is geworpen. In de voorgaande drie bijeenkomsten is eerst gedegen gediscussieerd over de huidige organisatiecultuur.

Daarna is in de tweede bijeenkomst gezien welke organisatiecultuur eigenlijk vereist is en of de huidige organisatiecultuur daaraan voldoet. Ten slotte is in de derde bijeenkomst nagegaan of er sprake is van een aanpassing of verbetering van de organisatiecultuur, of dat er sprake is van een fundamentele koerswijziging. Is het laatste het geval, dan neemt het managementteam een aantal maat-



regelen. In de vierde en laatste bijeenkomst wordt alles nog eens gedetailleerd doorgesproken en de implementatie van alle voornemens voorbereid.

Het is voor het realiseren van verandering van belang dat de aspecten die voor fundamenteel veranderen essentieel zijn, niet uit het oog worden verloren. Ze zijn hiervoor, verspreid over de verschillende hoofdstukken, al aan de orde geweest. We herhalen de belangrijkste.

- Zorg ervoor dat er intern overeenstemming is over het toekomstbeeld, het resultaat en de missie.
- Zorg ervoor dat niet alleen het ultieme resultaat, maar ook de daarvoor noodzakelijke prestaties meetbaar zijn én worden gemeten.
- Informeer intern en extern over de voorgenomen maatregelen.
- Ga in op de bezwaren en tegenwerpingen en zie het als een mogelijkheid om de eigen argumentatie te toetsen.
- Reageer positief op bezwaren en tegenwerpingen. Besef dat voor veel mensen de fundamenteel nieuwe koers onzekerheid biedt. Het betekent dat er onbekend terrein wordt betreden en dat maakt mensen schuw. Het is de basis voor weerstand. Door mensen te informeren, krijgt de nieuwe toekomst vorm en neemt de weerstand af. Dat hoeft niet te betekenen dat de toekomst mooier moet worden gemaakt dan hij is. Mensen hebben behoefte aan duidelijkheid, zodat ze hun eigen plan kunnen trekken. Als ze worden beetgenomen zal de reactie navenant zijn.
- Tracht de nieuwe toekomst tastbaar te maken en zoek daarvoor naar mogelijkheden die snel resultaat laten zien.
- Zorg ervoor dat de vernieuwing wordt geborgd. De bedrijfsprocessen bieden daarvoor een uitgelezen kans. Ga na welke werkprocessen anders ingericht moeten worden. Leg de nieuwe werkwijze vast, benoem verantwoordelijken voor de uitvoering. Pas de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) aan aan de nieuwe werkprocessen en voer de veranderingen door via het HRM-beleid (competentie- en resultaatmanagement).
- Beloon goed gedrag en vier feest als mijlpalen worden bereikt.

Vierde bijeenkomst

Voor de gekozen maatregelen zijn door de afzonderlijke managementteamleden voorstellen uitgewerkt in de vorm van een plan van aanpak. Een dergelijk plan van

aanpak is bedoeld om binnen het projectteam nog eens na te gaan of men het over hetzelfde heeft en of datgene wat men wil bereiken met de verandering in de organisatiecultuur daadwerkelijk wordt gewenst. Ook is het van belang na te gaan of de maatregelen die men treft het beoogde resultaat hebben en hoe men kan nagaan of dat resultaat ook wordt behaald (meetbaar en transparant dus). Verder is het belangrijk voor de besluitvorming om zicht te krijgen op de werkwijze en de planning van de noodzakelijke activiteiten, op de kosten en de baten van het project en op de organisatorische implicaties, zoals wie erbij betrokken zijn en welke werkdruk dat intern legt.

Op de vierde bijeenkomst worden eerst de plannen van aanpak besproken. Elk plan komt apart aan de orde en wordt apart van de andere beoordeeld op wat men ermee wil bereiken, hoe belangrijk het project is en welke consequenties dat heeft. Als alle plannen besproken zijn, heeft het team zicht op het totaal aan werkzaamheden die men nodig acht. Dat kan wel eens iets te veel van het goede zijn en dat heeft als consequentie dat er een prioritering kan worden vastgesteld.

Na de plannen van aanpak is het de beurt aan het eindrapport van de projectleider. Dat kan nu goed worden besproken en in het licht van de uitgewerkte plannen van aanpak worden vastgesteld. Afsproken wordt welke wijzigingen nog worden doorgevoerd en welke plaats de plannen van aanpak in het eindrapport krijgen. Het definitieve eindrapport wordt formeel in de eerst volgende MT-vergadering vastgesteld.

Het laatste onderwerp van de vierde bijeenkomst is de introductie van het nieuwe beleid en de communicatie erover. Gezien de impact van de maatregelen is een eerste overleg met de raad van toezicht/commissarissen van groot belang. Het kan immers een koerswijziging zijn en die kan de nodige risico's en kosten met zich meebrengen. Dat zijn zaken waarover de raad het laatste woord heeft. Na overleg met de raad is het de beurt aan de ondernemingsraad. Ook nu moet het management beseffen dat als er sprake is van fundamentele veranderingen, die met de ondernemingsraad moet worden doorgesproken. Beide overleggen kunnen ertoe leiden dat het management van inzicht verandert en het voorgestelde beleid om de organisatiecultuur te veranderen bijstelt. Het zal echter een uitzondering zijn; zeker wanneer de directeur/bestuurder goed overlegt met zowel de raad van toezicht/commissarissen als de ondernemingsraad.

Stap 4: Consensus over het organisatiecultuurbeleid

- Ter voorbereiding van de vierde bijeenkomst hebben de leden van het projectteam de plannen van aanpak (PvA's) per maatregel opgesteld, onderling verspreid en van elkaar bestudeerd.
- Bespreek plenair de PvA's om de gewenste organisatiecultuur te bevorderen en bepaal welke PvA's ter hand worden genomen en bepaal hun prioriteit.
- Het concepteindrapport wordt besproken en na eventuele aanpassing vastgesteld (formeel door het managementteam).
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over de plannen (het eindrapport) om de organisatiecultuur te veranderen en beter af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

Vertrouwd dichtbij

Kleine dorpscorporatie Smalland, onder de rook van de grote stad, werkt voor haar projectontwikkeling samen met grote stadscorporatie Groterstee, die op dat terrein veel ervaring en capaciteit inbrengt. Beide corporaties werken aan een mooie bouwopgave in het werkgebied van Smalland en zetten een gevarieerd aanbod van sociale huur- en koopwoningen neer. Bij oplevering wordt het bezit voor beheer overgedragen aan Smalland. Dan ontstaan de problemen. De nieuwe huurders en kopers – deels overgekomen uit de grote stad – blijken andere verwachtingen over het beheer te hebben dan de traditionele huurders van Smalland. Medewerkers vinden het moeilijk om aan de in hun ogen veeleisende verwachtingen te voldoen. Ze overwegen zelfs het beheer terug te geven aan Groterstee. Maar dat gaat het hoofd Wonen en Beheer te ver.

Hij ontwikkelt met externe steun een andere werkwijze, waardoor de corporatie verandert van een beheerorganisatie naar een klantgerichte organisatie. Medewerkers zijn gecoacht om aan de nieuwe werkwijze te wennen. Samen met de medewerkers zijn de nieuwe werkprocessen op papier gezet. Er is hard gewerkt aan het bewustwordingsproces, waarbij ook de interne samenwerkingscultuur is aangepakt.

De nieuwe slogan is 'Vertrouwd dichtbij', waarbij het erom gaat de klant serieus te nemen en hem met een gedegen antwoord tevreden te stellen. De nieuwe werkprocessen worden nu in alle rust geïmplementeerd. Het team is er klaar voor en de eerste resultaten zijn bemoedigend.

Aan de slag

Corporaties streven in deze woelige tijden naar een verbetering van hun organisatiekwaliteit. Eén van die kwaliteitsaspecten raakt de cultuur van de organisatie. Organisationscultuur gaat over gedeelde waarden die tot uitdrukking komen in normen en gedragsregels die voorschrijven hoe de organisatie en haar leden moeten handelen. Behalve prescriptief is de organisationscultuur een beschrijving van een bestaande, vaak niet als zodanig geëxpliciteerde, verzameling van gedragsnormen, symbolen, rituelen, mythen en helden die in de organisatie worden gekoesterd. Organisationscultuur is in deze – net als de strategie, structuur of de systemen – vooral een resultante van de eisen en verwachtingen die vanbinnen en vanbuiten dagelijks aan de organisatie worden gesteld.

Het cultuuronderzoek in organisaties is gebaseerd op deze descriptieve benadering. Aan de hand van het in kaart brengen van de organisationscultuur, wordt aangegeven in hoeverre de bestaande cultuur ondersteunend is aan het gevoerde ondernemingsbeleid en de organisatiekwaliteit (doelmatigheid, doeltreffendheid en klantgerichtheid).

Het uitgangspunt voor dit boek is dat de staande organisatiepraktijk niet meer past op de eisen die de omgeving aan de organisatie stelt en dat een drastische verandering is vereist. Ook voor corporaties geldt dat de omgeving is veranderd en dat de overheersende organisationscultuur niet meer aansluit bij de omgevingseisen. Vanuit een overheersende naar binnen gekeerde teamcultuur (kenmerken van een grote familie) met de nadruk op consensus en het belang van (harmonie in) menselijke relaties, zullen corporaties – om mee te kunnen komen – moeten veranderen naar meer vernieuwende, doelgerichte en kwaliteitgedreven organisaties. Dat vraagt een enorme omslag in het denken en doen van management en medewerkers.

Dit boek beschrijft hoe u als (hoogste) leiding van een corporatie met de verandering van uw organisationscultuur aan de slag kunt gaan en voor welke uitdagingen u de organisatie plaatst. U heeft gezien langs welke stappen u tot een cultuurverandering kunt komen en hoe u dat intern organiseert. Het vinden van een goede match tussen wat wenselijk en noodzakelijk is en de juiste accenten in het beleid, leiderschap en aansturing van medewerkers, is waar het in essentie op aankomt.

Er staan u veel hulpmiddelen ten dienste en gelukkig is de ontwikkeling van de corporatie niet van een cultuurverandering alleen afhankelijk. De verwachtingen uit de omgeving en de strategie wijzen in eerste instantie de weg en die wordt vervolgens mede vertaald in de structuur, systemen en de competenties van de corporatie.

Cultuur wordt de zachte kant van organisaties genoemd, maar blijkt in de praktijk zo hard als beton wanneer we die willen veranderen. Dus beginnen we er maar niet aan (is de eerste reactie). Bovendien gaat het over gevoelige en minder grijpbare onderwerpen als gedrag, mensen met hun typische streken en fratsen en over niet rationele zaken als gevoelens en emoties. Kortom, cultuur komt heel dichtbij en iedereen (van hoog tot laag in de organisatie) heeft ermee te maken. Werken aan cultuur vraagt dat wij als individuen naar onszelf (leren) kijken en (eventueel) veranderen, wat toch iets anders is dan het invoeren van een balanced scorecard, het INK-managementmodel of een nieuw informatiesysteem.

Dit boek ontsluit en ontzenuwt de ogenschijnlijk ingewikkelde aspecten (van menselijk handelen, denken en voelen) die met cultuurverandering te maken hebben. Cultuurverandering wordt zo, anders dan het breken van beton, een uitnodiging aan de organisatie – medewerkers en leidinggevenden – om zich open te stellen en haar leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te onderzoeken en te verdiepen. En misschien het belangrijkste: dat iedereen in de organisatie zich meer naar elkaar en naar zichzelf kan en wil openstellen. Dat zou een enorme sprong voorwaarts betekenen in de kwaliteit van menselijke relaties, de onderlinge communicatie, de samenwerking en het leiderschap. En dat is toch een aantrekkelijk perspectief?

In haar streven de kwaliteitsontwikkeling in de sector te bevorderen heeft Aedes vereniging van woningcorporaties het cultuuronderzoek waarop dit boek mede is gebaseerd, actief ondersteund en gepromoot bij corporaties. De corporaties die mee hebben gedaan aan de enquête hebben inmiddels de analyse en uitkomsten ontvangen en hebben een beeld gekregen van de opgave die hen te wachten staat. Dit boek is daarvoor een goed hulpmiddel. Maar met een boek (alleen) kan men geen beton breken, men moet er zelf praktisch mee aan de slag gaan. We wensen u daarbij succes en veel avontuur en vernieuwing. Graag horen we van uw ervaringen.

gen en we nodigen u uit om deze met ons te delen. De website is daarvoor een ideaal platform en het biedt ook de mogelijkheid om vragen te stellen. Dat helpt ons in onze adviespraktijk en in ons streven de methode verder te verbeteren.

Aldert Dreimüller en Martijn de Loor

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1: Koopman en Pool en de corporaties



Kijken we door de bril van Koopman en Pool naar de corporaties, dan heeft de sector in het bureaucratisch model de wortels van haar cultuur liggen. Regelgeving, en dan vooral de overheidsregelgeving (BTIV en BBSH), deed in de sector dienst als bijbel. Daarin stond hoe de exploitatie van een sociale huurwoning moest worden berekend en hoe de administratie moest worden ingericht, compleet met de formats voor de bijlagen van een jaarverslag. Velen in onze sector kennen nog het boek met de fluit. Een gezamenlijke uitgave van het NCIV en de NWR. Daarin gingen de koepels nog verder. Het was een handboek met daarin de regels, voorschriften, modelberekeningen, voorbeelden van alle denkbare huurcontracten en noem maar op. Tekenend voor hoe de sector toen de regels ervoer, was de omslag en de titel: Spelregels voor woningcorporaties, met daarbij een prachtige foto van een scheidsrechtersfluit. Zo is het spel en zo zijn de regels.

Tegenwoordig vertoont de sector sterke overeenkomsten met het Arenamodel. In de sector staan immers overleg, consensus en aanvaarding van besluiten hoog in het vaandel. Extern wordt er lang en met uithoudingsvermogen overlegd met huurdersverenigingen, bewonerscommissies, andere corporaties, instellingen en de gemeenten. Ondanks het feit dat prestatieafspraken al jaren voorgeschreven zijn, is in slechts een beperkt aantal gemeenten daarvan sprake en ondanks dat blijven corporaties onvermoeibaar hun beleid afstemmen op dat van de gemeente. Ook intern is er sprake van een machtsevenwicht. De positie van de OR in een corporatie is doorgaans sterk, managers besteden veel tijd aan intern overleg en geven medewerkers in hoge mate zelfstandigheid. Ook de raden van toezicht leggen regelmatig hun oor te luisteren bij medewerkers en nemen soms zelfs ingrijpende besluiten enkel op basis van die informatie.

Bijlage 2: Kenmerken van de organisatiecultuur

Kenmerken van de huidige/gewenste organisatiecultuur		
Aspect	Vraag	Mijn organisatie
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van de corporatie?	
	Wat is belangrijk om te realiseren?	
	Waar staat succes voor?	
Leiderschap	Welke leiderschapsstijlen zijn aanwezig (Quinn)?	
	Verschildt de stijl van leidinggeven per afdeling?	
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?	
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?	
	Welke systemen worden gebruikt (zoals het kwaliteitssysteem, het procesbeschrijvingsysteem of het productiesysteem)?	
HRM	Hoe functioneert prestatie management?	
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?	
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?	
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9-5, 9-urige werkdag)?	
	Wat is de gemiddelde leeftijd en het dienstverband van medewerkers?	
	Wat is het kortverzuim ziektepercentage?	
Structuur	Teken de organisatorische bedrijfsstructuur (organogram).	
	Wordt de functie aangepast aan de competenties van medewerkers?	
	Past men de competenties van medewerkers aan de functie aan?	
Gevaar	Welk gevaar dreigt (zie Hardjono)?	

Bijlage 3: Herkennen van weerstand

Weerstand tegen verandering heeft alles te maken met de mate van overeenstemming over de toekomstvisie, doel en missie, de mate van aandacht voor de belangen van medewerkers, de harmonie in het bedrijf, het soort leiderschap en de organisatiecultuur.

- **Toekomstvisie.** Bestaat er overeenstemming over het toekomstbeeld? Het beeld dat de organisatie heeft van de toekomst bepaalt wat de organisatie wil bereiken. Overeenstemming over dat toekomstbeeld is dan ook van groot belang. Verwacht men – bijvoorbeeld – de afschaffing van de hypotheekrenteaftrek, dan daalt de prijs van koopwoningen en dat kan aanleiding zijn om nu een deel van het bezit versneld af te stoten. Verwacht men een verdere versoepeling van de regels voor het verwijderen van asbest, dan is dat een aanleiding om de asbestsanering nog even uit te stellen.
- **Doel en missie.** Kent iedereen het doel en de missie en is men het daar mee eens? Vanuit dat toekomstbeeld kan de corporatie nagaan hoe het verder gaat met de volkshuisvesting, welke problemen vanuit de invalshoek van corporaties ontstaan en wat de bijdrage zou moeten zijn van de corporatie om die problemen te voorkomen. Het gaat er ook om of het doel van de corporatie concreet meetbaar is omschreven en aansluit op de belevingswereld van de mensen die werkzaam zijn bij de corporatie. Het doel moet meer zijn dan welbegrepen eigenbelang. Organisaties die alleen uit zijn op financieel gewin, rust in de organisatie en een prettig bestaan, zullen noch intern, noch extern partners vinden die met hen willen samenwerken. Het is ook tegennatuurlijk, omdat mensen een bijdrage willen leveren aan een betere samenleving en dat ontbreekt als iemand of iets enkel uit is op eigen belang. Dat klinkt idealistisch, maar alleen oog hebben voor het eigenbelang werkt niet voor individuen en ook niet voor organisaties (McGregor, Maslow, Adams en Senge).
- **Medewerkers.** Is de groei van individuele medewerker onderdeel van de strategie? Na het vaststellen van het doel dat de corporatie wil nastreven en de missie die daar bij hoort, zal worden nagegaan waar de corporatie in tekortschiet om dat

doel, die missie, te realiseren. Uiteindelijk mondt dat uit in een strategie die daar rekening mee houdt. Onderdeel van die strategie is de ontwikkeling van de organisatie en specifiek de medewerkers. Corporaties zijn op routine gebaseerde redelijk kennisintensieve bedrijven. De inzet van medewerkers is daarmee een belangrijke factor en als dat aspect onvoldoende is meegenomen in de strategie en het ondernemingsplan zal dat van invloed zijn op de prestaties van medewerkers en dus van de corporatie. Het beïnvloedt ook de weerstand in negatieve zin tegen veranderingen als gevolg van het uitvoeren van het ondernemingsplan.

- **Harmonie.** Is de organisatie erop gericht om als één geheel te functioneren? Vanuit de analyse van de eigen organisatie komen voorstellen om de structuur en de werkwijzen zodanig aan te passen dat het doel kan worden bereikt. Een voorwaarde is dat een en ander goed op elkaar blijft afgestemd. Het gaat dan over de hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (kan iedereen beschikken over alle noodzakelijke informatie zoals de prestaties van het bedrijf en de eigen prestaties) en over beloningssystemen (zodanig dat dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd).
- **Leiderschap.** Sluit het leiderschap aan bij de strategie? Zoals uit de omschrijvingen van de verschillende cultuurtypes hiervoor blijkt, is per cultuurtype sprake van andere leiderschapsstijlen. Voor het met succes kunnen realiseren van een strategie is het van belang dat de dominante leiderschapsstijl die hoort bij de voorgenomen strategie ook aanwezig is. Door eigen waarnemingen kan dit aspect enigszins inzichtelijk worden gemaakt.
- **Organisatiecultuur.** Is er evenwicht tussen rede en intuïtie? Als een organisatie haar doelen wil bereiken, dan zullen de mensen in die organisatie dat moeten doen. De mate waarin zij met elkaar kunnen samenwerken is daarvoor bepalend. Bovendien is het net zoals dat bij het leiderschap het geval is, dat de strategie om een bijbehorende optimale organisatiecultuur vraagt. Door eigen waarnemingen kan dit aspect enigszins inzichtelijk worden gemaakt.

Weerstand meten (Adams en Senge)		
Aspect	Vraag	Mijn organisatie
Toekomstvisie	Bestaat er overeenstemming over het toekomstbeeld?	
	Bestaat er overeenstemming over aannames en axioma's?	
Doel en missie	Kent iedereen het doel en is men het daar mee eens?	
	Kent iedereen de missie en is men het daar mee eens?	
	Zijn doel en missie concreet meetbaar?	
Medewerkers	Is groei van individuele medewerkers onderdeel van de strategie?	
Harmonie	Is de organisatie erop gericht om als één geheel te functioneren?	
	Klopt de afstemming tussen hiërarchie en informatievoorziening?	
	Klopt de afstemming tussen hiërarchie en het beloningssysteem?	
Leiderschap	Sluit het leiderschap aan bij de strategie?	
Organisatiecultuur	Sluit de organisatiecultuur aan bij de strategie?	
	Is er evenwicht tussen rede en intuïtie?	

Bijlage 4: Herkennen van normaal gedrag

In hoofdstuk 2 is het normale gedrag van mensen en organisaties beschreven en hoe zij reageren op veranderingen in hun omgeving. Duidelijk is dat veranderingen in de omgeving van mensen, organisaties of landen, niet direct worden opgemerkt en dan worden genegeerd. Vervolgens zoekt men naar wegen om ermee te leren leven. De echte reactie, waarbij men de veranderingen accepteert en zichzelf of de eigen organisatie fundamenteel verandert, laat vaak (lang) op zich wachten. Belangrijk is dat alle auteurs die dit fenomeen beschrijven geen gelegenheid voorbij laten gaan om erop te wijzen dat dat een normale en menselijke reactie is (Quinn). Niets om je voor te schamen en absoluut niet verwijtbaar. Niet één keer, maar constant wordt die boodschap herhaald. Auteurs zijn er duidelijk voor beducht dat als de lezers hun analyse als persoonlijke kritiek ervaren, het concept alleen al daarom kan worden afgewezen. Dat gevaar dreigt ook nu. Er is forse kritiek op het functioneren van corporaties en negatieve berichten staan regelmatig in de landelijke dagbladen. En dat terwijl corporaties hun best, hun uiterste best, toch doen!

De vraag is hoe dat normale gedrag kan worden herkend. Welke aanwijzingen en indicaties er zijn? Het gaat om de reactie van organisaties op veranderingen in hun omgeving. Harrison geeft drie fasen aan. De eerste is ontkenning en woede, dan volgen depressiviteit en wanhoop en dan is er de aanvaarding. Nelson en Burns (1984) bieden een uitgebreid model, waarin ze verschillende stadia van ontwikkeling op dit vlak beschrijven en de aspecten die daarbij van belang zijn (zie hoofdstuk 2). De situatie waarin de organisatie niet fundamenteel verandert noemen ze een reactieve organisatie. De kenmerken van een reactieve organisatie zijn:

- Tijd: men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer.
- Doel: geen gezamenlijk doel anders dan te overleven.
- Planning: wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast.
- Veranderingsmethode: bestraffend in plaats van belonend.
- Management: reageren op fouten, de schuldvraag stellend.
- Structuur: op papier geordend, maar in de praktijk elkaar tegenwerkend.
- Oriëntatie: gericht op behouden en het eigen belang (egocentrisch).
- Motivatie: het vermijden van problemen.
- Ontwikkelingsfase: overleven.

- Communicatiemethode: van bovenaf opgelegd en opgedrongen.
- Leiderschapsstijl: directief en dwingend.

Vraag de MT-leden onafhankelijk van elkaar de volgende vragenlijst in te vullen. Bespreek daarna de uitkomst en bepaal in welke fase van ontwikkeling de eigen onderneming zich vooral bevindt.

De reactieve organisatie volgens Nelson en Burns		
Aspect	Re-actieve organisatie	Mijn organisatie
Tijd	Men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer	
Doel	Geen gezamenlijk doel anders dan te overleven	
Planning	Wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast	
Veranderingsmethode	Bestraffend in plaats van belonend	
Management	Reageren op fouten, de schuldvraag stellend	
Structuur	Op papier geordend, maar elkaar tegenwerkend	
Oriëntatie	Gericht op behouden en het eigen belang (egocentrisch)	
Motivatie	Het vermijden van problemen	
Ontwikkelingsfase	Overleven	
Communicatiemethode	Van bovenaf opgelegd en opgedrongen	
Leiderschapsstijl	Directief en dwingend	

Bijlage 5: Koesteren van de huidige cultuurkenmerken

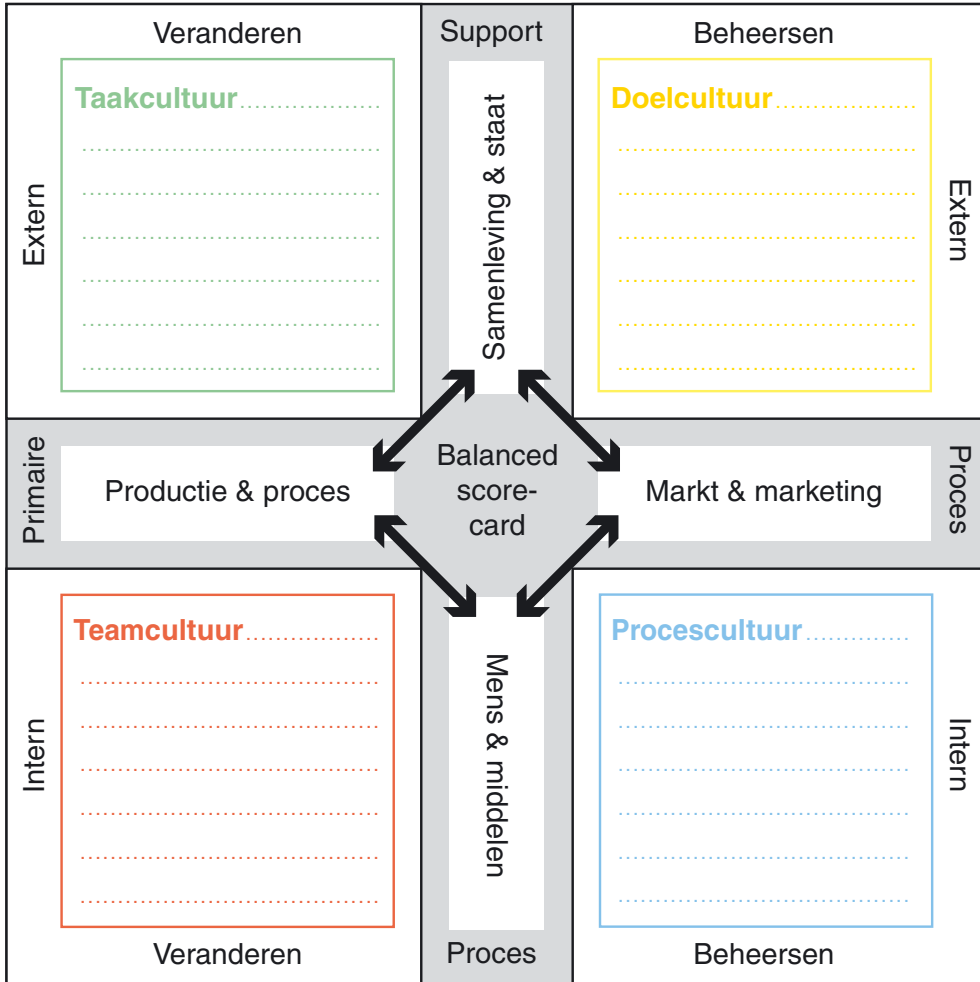
Vul in het navolgende formulier beknopt in welke kenmerken van een van de vier cultuurtypen ook waardevol zijn en daarom moeten worden gekoesterd.

Extern	Veranderen	Support	Beheersen	Extern
	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> <p>Taakcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>Samenleving & staat</p> </div>	<div style="border: 1px solid yellow; padding: 5px;"> <p>Doelcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	
Primaire	Productie & proces	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>Balanced score-card</p> </div>	Markt & marketing	Proces
Intern	Veranderen	Mens & middelen	Beheersen	Intern
	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>Teamcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>Mens & middelen</p> </div>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;"> <p>Procescultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	

De 4ling®; koesteren van cultuurkenmerken

Bijlage 6: Ontwikkelen van de gewenste cultuurkenmerken

Vul in het onderstaande formulier beknopt in welke kenmerken van een van de vier cultuurtypen op dit moment sterk worden gemist en daarom moeten worden ontwikkeld.



De 4ling®; ontwikkelen van cultuurkenmerken

Bijlage 7: Maatregelen voor cultuurverandering

Vul in het onderstaande formulier beknopt in welke kenmerken van een van de vier cultuurtypen op dit moment sterk worden gemist en daarom moeten worden ontwikkeld.

Extern	<p>Veranderen</p> <p>Taakcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Support	<p>Beheersen</p> <p>Doelcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Extern
	<p>Samenleving & staat</p>		<p>Proces</p>	
Primaire	<p>Productie & proces</p>	<p>Balanced score-card</p>	<p>Markt & marketing</p>	Proces
Intern	<p>Teamcultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Mens & middelen	<p>Procescultuur.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Intern
	<p>Proces</p>		<p>Beheersen</p>	
<p>Veranderen</p>			<p>Beheersen</p>	

De 4ling®; maatregelen voor cultuurverandering

Bijlage 8: Zelfdiagnose Samenwerking en Communicatie

De vragenlijst *Zelfdiagnose Samenwerking en Communicatie* wordt gebruikt in bijeenkomsten van medewerkers en leidinggevende. Volg de volgende werkwijze.

1. Deel de lijst uit en laat die invullen door het team en neem de lijst na 10 minuten weer in.
2. Gedurende een pauze worden de ingevulde vragenlijsten in één scoreformulier verwerkt met de gemiddelde scores per vraag van het team. Iedere deelnemer krijgt een kopie van de vragenlijst met antwoorden.
3. Daarna worden de uitkomsten in het team besproken en staat centraal of men zich in de antwoorden kan herkennen en wat de conclusies zijn voor de wijze waarop men in het team met elkaar samenwerkt en communiceert. Het doel is om een gemeenschappelijk beeld te krijgen over de wijze van samenwerking en communicatie en hoe die is te verbeteren.
4. De uitkomsten zijn aanleiding om onderdelen verder met elkaar te doordenken en eventueel te oefenen in een training.

Vragenlijst Zelfdiagnose Samenwerking en Communicatie							
Geef met behulp van het omcirkelen van een cijfer aan:		volledig oneens	oneens	neutraal	eens	volledig eens	gemiddeld
1	Mijn collega's willen graag kwaliteit leveren	1	2	3	4	5	
2	Mijn collega's zeuren niet als hun eens iets extra's wordt gevraagd	1	2	3	4	5	
3	Mijn collega's zijn voor mij altijd goed bereikbaar	1	2	3	4	5	
4	Mijn collega's hebben altijd een goede samenwerking met collega's van andere afdelingen	1	2	3	4	5	
5	Mijn collega's zijn bereid voor mij een klus af te maken, als het mij niet lukt	1	2	3	4	5	
6	Mijn collega's reageren altijd snel en adequaat op vragen en verzoeken van klanten	1	2	3	4	5	
7	Mijn collega's springen (ook ongevraagd) graag bij als ze zien dat ik dat nodig heb	1	2	3	4	5	
8	Mijn collega's komen hun afspraken met mij altijd na	1	2	3	4	5	
9	Mijn collega's spreken mij aan op mijn gedrag	1	2	3	4	5	
10	Mijn collega's zorgen altijd voor een goede sfeer op de afdeling	1	2	3	4	5	
11	Mijn collega's werken altijd goed met mij samen	1	2	3	4	5	
12	Mijn collega's geven informatie, die belangrijk is voor mijn werk, altijd aan mij door	1	2	3	4	5	
13	Mijn collega's nemen de klachten van klanten altijd serieus	1	2	3	4	5	
14	Mijn collega's roddelen nooit over andere collega's	1	2	3	4	5	
15	Mijn collega's behandelen mij alsof ik een belangrijke klant ben	1	2	3	4	5	
16	Mijn collega's staan altijd open voor de behoeften van andere collega's	1	2	3	4	5	
17	Ik krijg minstens éénmaal per week erkenning / complimenten van één van mijn collega's	1	2	3	4	5	
18	Mijn collega's hebben altijd een goed humeur, zelfs als het wel eens tegenzit	1	2	3	4	5	
19	Als ik mijn mening geef zijn mijn collega's altijd geïnteresseerd en luisteren ze naar wat ik te zeggen heb	1	2	3	4	5	

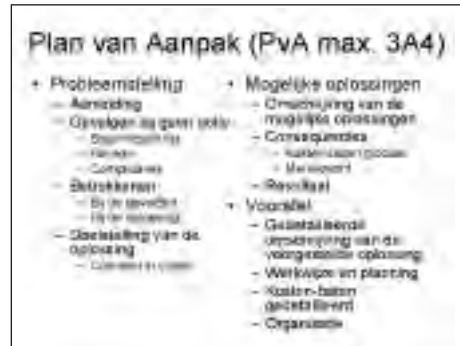
Bijlage 9: Plan van Aanpak

In de loop van het opstellen van een ondernemingsplan en later tijdens de beïnvloeding van de organisatiecultuur, moeten plannen of maatregelen worden uitgewerkt. De neiging bestaat om direct bij een maatregel uitgebreid stil te staan en gezamenlijk de ins en outs te verkennen en

te bespreken. De bijbehorende verschillende oplossingen worden dan besproken en bij voorkeur worden knopen doorgehakt. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke gang van zaken niet op een ordelijke en doelmatige wijze verloopt en zeker niet tot de beste oplossingen leidt. Bovendien kunnen de emoties van het moment een zorgvuldige besluitvorming verstoren.

Verstandiger is het om een van de aanwezigen te vragen om het probleem nog eens helder in kaart te brengen, de mogelijke oplossingen te omschrijven en daarvan globaal de consequenties te benoemen. Het geheel moet worden afgesloten met een zo concreet mogelijk voorstel voor de uiteindelijke oplossing. Daarbij moeten de consequenties van het voorstel gedetailleerd in beeld zijn gebracht in termen van geld, menskracht en planning. We noemen dit een plan van aanpak (PvA) om te benadrukken dat het een plan is en dat er nog niets is gedaan. Het principe is dat iemand het geheel doordenkt en zijn bevindingen aan zijn collega's voorlegt. Pas na bespreking daarvan wordt actie ondernomen. Niet eerder.

Het hierna weergegeven format voor een dergelijk PvA is een standaard dat geen rekening houdt met de omvang of complexiteit van het onderwerp waarvoor een PvA moet worden geschreven. Verstandig is het om de verhoudingen in de gaten te houden. Bij een klein project dat binnen een tijdsbestek van enkele maanden hoofdzakelijk door één persoon wordt uitgevoerd, kan worden volstaan met een beknopte beschrijving. Voor een project dat met veel tijd, mensen, geld en overleg gepaard gaat, is een uitgebreidere beschrijving nodig. Soms is het bij complexe vraagstukken niet mogelijk om alles in detail te voorzien. Het kan dan een zinvolle oplossing zijn om het PvA te splitsen, bijvoorbeeld door een vervolg of tweede deel in globale termen te beschrijven en pas later een aangepast plan voor dit vervolg op te stellen.



Titel

Kernachtige omschrijving van de probleemstelling

Probleemstelling

- De aanleiding voor de problematiek. Waar komt die vandaan of wat is de oorzaak en wat zijn de relaties met andere beleidsterreinen of onderdelen van het bedrijf?
- Wat zijn de gevolgen als geen actie wordt ondernomen? Welke tijd is beschikbaar om in actie te komen voordat de schade te groot dreigt te worden? Zijn er nog andere complicaties denkbaar?
- Wie zijn betrokken bij de gevolgen en de oplossing en met welke consequenties?
- Welk doel wordt nagestreefd met het oplossen van het probleem? Het doel dient concreet te worden omschreven, het liefst met behulp van cijfers.

Mogelijke oplossingen

- Welke oplossingen zijn denkbaar?
- Wat zijn globaal de consequenties van de verschillende oplossingen? Denk daarbij aan wie erbij zijn betrokken, wat moet er worden gedaan, wat kost dat in termen van geld en inzet van menskracht. Aan welke termijn moet worden gedacht voordat de oplossing vruchten gaat afwerpen en welke schade wordt dan nog steeds geleden en welke voorkomen?
- Wat zijn de gevolgen als actie wordt ondernomen? Binnen welke termijn worden resultaten behaald en wanneer zijn die voldoende? Zijn er nog andere complicaties denkbaar?

Voorstel

- Een meer gedetailleerde omschrijving dan hiervoor van het voorstel dat het beste beantwoordt aan de gevraagde doelstellingen voor de oplossing.
- Werkwijze en planning van de noodzakelijke activiteiten.
- Een kosten-batenanalyse.
- De organisatie. Samenstelling van een eventuele project- of werkgroep (belast met realisatie). Wie zijn betrokken? Is samenwerking met andere geledingen binnen de onderneming of met externe partijen gewenst?

Auteurs

Aldert Dreimüller (1950) is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen).

In de periode 1979-1985 was hij tweede voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep, www.roag.nl) actief als adviseur en interim-manager (Socrates Groep, De Key, Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector.

Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceerde onder meer aan de Erasmus Universiteit faculteit bedrijfskunde Rotterdam. In het opstellen van bedrijfsstrategieën en ondernemingsplannen heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is ondermeer auteur van Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw (Nestas, 1999), De balanced scorecard voor corporaties (Nestas, 2000), Het ondernemingsplan en balanced scorecard voor het MKB (Academic Service, 2001), Het INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties (Nestas, 2002), Bedrijfsprocessen bij corporaties (Nestas 2004) en Human resource management bij corporaties (Nestas 2005).

Het zijn praktische handboeken gebaseerd op de modernste managementinstrumenten. Ze houden rekening met de bijzondere eigenschappen en het jargon van de branche. Aan de boeken is een website gekoppeld (www.corporatieadvies.nl).

Op de site is een veelvoud aan actuele informatie en hulpmiddelen te vinden (> 2000 bestanden). De site is een samenwerkingsverband van Atrivé, DHV, Nestas

en roAg. De boeken en de website voorzien in een behoefte. Gemiddeld heeft elke corporatie van elk deel twee exemplaren en op de website zijn inmiddels alle grote corporaties aangesloten (totaal woningbestand 2,2 miljoen).

De afgelopen tien jaar heeft de heer Dreimüller een groot aantal directies van bedrijven begeleid en getraind in het ontwikkelen van een strategie, ondernemingsplan, het implementeren van de bedrijfsprocessen en balanced scorecards en het inzichtelijk maken van de organisatiecultuur en de verandering ervan. Voorts is hij curator, bestuurder, lid van raden van toezicht en betrokken bij fusie-initiatieven en -onderzoeken. Hij is gespecialiseerd in bedrijven werkzaam in de bouw; voor zestig procent gaat het om directies van corporaties met een omvang variërend van 1.000 tot 30.000 verhuureenheden.

Martijn de Loor is afgestudeerd in de Psychologische Functieer aan de Rijksuniversiteit van Leiden. Na aanvankelijk werkzaam te zijn geweest als psychologisch onderzoeker op het terrein van arbeidsomstandigheden en meningsvorming over grootschalige maatschappelijke technologie, maakte hij in 1991 de overstap naar het organisatieadvies. In zijn 15 jarige adviespraktijk bij ondermeer Bakkenist Management Consultants en Deloitte & Touche, heeft hij zich toegelegd op strategische en implementatievraagstukken in de not-for-profit and profitsector. In 2000 behaalde hij een Mastergraad in de Management Consultancy aan de Vrije Universiteit. Zijn persoonlijke motto luidt: Het werkend krijgen van organisatiebeleid. Hoe vertaalt de organisatie haar beleid naar uitvoering? Daarbij gaat het erom een andere of nieuwe samenhangende beweging te krijgen in het werkverband van mensen die samen een organisatie vormen. Martijn de Loor richt zich op vragen als:

- hoe krijg je gerichtheid in het doen van mensen?
- hoe werkt de dynamiek in (management)teams?
- hoe kun je het gedrag van de organisatie besturen met verschillende instrumenten, zoals het ondernemingsplan, de P&C-cyclus, competentieontwikkeling, prestatieafspraken of stijl van leidinggeven?

Tegenwoordig werkt de heer De Loor bij Atrivé en ondersteunt hij de corporatiesector bij bedrijfsplanning, implementatie van bedrijfsprocessen, het INK-managementmodel en de balanced scorecards. Daarnaast voert hij organisatieonderzoeken

uit ondermeer op het terrein van organisatiebeleid en klant- en medewerkertevredenheid. Voor de corporatiesector was hij mede-ontwikkelaar van de CorporatieGame® (www.atrive.nl), een managementgame van Atrivé over de besturing van een woningcorporatie vanuit een bedrijfseconomische én maatschappelijke optiek.

Vanuit zijn achtergrond als psycholoog beweegt De Loor zich als adviseur steeds op het grensvlak organisatie en gedrag. De organisatiecultuur speelt daarbij een belangrijke rol. Van cultuur wordt gezegd dat het zo zacht is als boter, maar hard als beton als je het wilt veranderen. Cultuur komt tot uitdrukking op het grensvlak van organisatie en gedrag, in het bijzonder in de manier waarop in de organisatie wordt samengewerkt, gecommuniceerd en leiding gegeven.

Naast organisatieadviseur is Martijn de Loor trainer, (team)coach en interim-manager. In die rollen ondersteunt hij corporaties bij het ontwikkelen van managementvaardigheden, leiderschap, teamontwikkeling en de samenwerking en communicatie binnen en tussen teams. Momenteel rondt hij een opleiding af in de haptonomie. Haptonomie past goed in zijn adviespraktijk: expliciet maken van de patronen in handelen en denken van individuen of groepen al dan niet vanuit aanwezige gevoelens of emoties.

Literatuurlijst

- Ahaus, C. en Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Anshoff, I., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- Bateson, G., *Het verbindend patroon*, Bert Bakker, Amsterdam, 1984.
- Belbin, M., *Teamrollen op het werk*, Academic Service, 1998.
- Blake, R. en Mouton, J., *De Grid; sleutel tot excellent leiderschap*, Spectrum, Utrecht, 1964/1985.
- Brandsen, T., *Meervoudig bestuur*, Lemma, Den Haag, 2006.
- Bohm, D., *Heelheid en implicite orde*, Lemniscaat, Rotterdam, 1985.
- Bono, de E., *Zes denkende hoofddekseis*, Veen, Utrecht, 1985.
- Burger, A. en Dekker, P., *Noch markt, noch staat; de Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J., *De balanced scorecard; van meten naar managen*, Samson, Deventer, 2000.
- Cameron, K., *Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies*, Paper presented at the 1979 meeting of the Academy of Management, 1979.
- Cameron, K., Freeman, S. en Mishra, A., *Best practice in white-collar downsizing: Managing contradictions*, *Academy of Management Executive*, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., *In what ways do organizations implement total quality?*, Discussiestuk voor het congres van de Academy of management in Las Vegas, Nevada, 1992.
- Cameron, K., *Downsizing, quality and performance* en In Cole, R., *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, New York, Oxford University Press, 1995.
- Cameron, K. en Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur; gebaseerd op het model van de concurrerende waarde*, Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Campell, J., e.a., *The Measurement of Organizational Effectiveness, Final report*, Navy Personnel Research and Development Center, Personal Decisions, Minneapolis, 1974.
- Campell, J., *On the nature of Organizational Effectiveness.*, in Goodman, P. en Pennings, J., *New perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1977.

-
- Caluwé, De L. en Vermaak. H., *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, Deventer, 2002.
 - Champy, J. en Hammer, M., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1993.
 - Chandler, A., *Strategy and structure*, MIT Press, Boston, 1962.
 - Cohen, M., e.a., *A garbage can model of organizational choice*, Administrative Science Quarterly, nr. 17, blz. 1-25, 1972.
 - Deal, E. en Kennedy, A., *Corporate Culture; the rites en rituals of corporate life*, Perseus Books, Cambridge Massachusetts, 1982.
 - Deming, E., *De crisis overwonnen – Kwaliteit, Productiviteit en Concurrentiepositie*, 1982.
 - Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York, 1990.
 - Derks, W., *Een levensregel voor beginners – Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, Lannoo, Tiel, 2003.
 - Doppler, K. en Lauterburg, C., *Change management; vormgeven aan het veranderingstraject*, Addison-Wesley, Nederland, Amsterdam, 1966.
 - Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*, 1983.
 - Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
 - Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*, Nestas, Almere, 1999.
 - Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*, Nestas, Almere, 2001.
 - Dreimüller, A. en Wittebol, F., *Bedrijfsprocessen bij corporaties*, Nestas, Almere, 2004.
 - Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*, Academic Service, Schoonhoven, 2002.
 - Engeldorp Gastelaars, van Ph., *Ondernemersschap als uitweg uit de crisis*, roAg, Deventer, 1984.
 - Engeldorp Gastelaars, van Ph., *Sociale wetenschap in bedrijfskundig perspectief*, DMC, Delft, 1997.
 - Engeldorp Gastelaars, van Ph., (red.), *Elementen van bedrijfskundig onderzoek*. ServicePost, Nieuwerkerk a/d IJssel, 2000.
 - Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman, London, 1949.
 - Fokkema, E. en Dreimüller, A., *Het INK-managementmodel voor corporaties*, Nestas, Almere, 2003.

- Gibson, R., (red.), *Rethinking the future*, Thema, Nederland, 1998.
- Greiner, L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business review, nr. 4, blz. 37-46, 1972.
- Groot, T., e.a., *De balanced scorecard*, Kluwer, Deventer, 2000.
- Hagelaar, J.L.F., *Plannen is mensenwerk*, Universiteit Twente, 1992.
- Hamden-Turner, C., *Corporate culture; from vicious to virtuous circles*, Hutchinson, London, 1990.
- Hamel, G. en Prahalad, C., *De strijd om de toekomst (Competing for the Future)*, Scriptum management, Schiedam, 1999.
- Handy, *Understanding organizations*, Penguin Books, Hammersworth, 1976.
- Handy, *Understanding voluntary organizations*, Penguin Books, Hammersworth, 1988.
- Hanson, E., *Educational administration and organizational behaviour*, Allyn and Bacon, Boston, 1996.
- Hardjono, T., *Berenschot-generatieconcept voor kwaliteitsmanagement*, Sigma no. 1, 1992.
- Hardjono, T., *Ritmiek en organisatiedynamiek; vierfasenmodel*, Kluwer, Deventer, 1999.
- Hardjono, T., en Bakker, R., *Management van bedrijfsprocessen; identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*, Kluwer, Deventer, 2001 (2e druk).
- Harrison en Roger, *Understanding your organization's character*; Harvard Business Review: mei/juni, 1972.
- Harrison, Roger, Stokes en Herb, *Diagnosing Organizational Culture*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1992.
- Harrison, Roger, Stokes en Herb, *Diagnosing Organizational Culture; Trainers Manual*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1993.
- Have ten, S., *Managers moeten kiezen – Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*, Delwel Uitgeverij, Den Haag, 1996.
- Have ten, S., Have ten, W. en Bour, A., *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*, Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998.
- Heijnsdijk, J. en Sar van der, A.C., *Interne organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.
- Hersey, P., *Situationeel leidinggeven*, Contact, Amsterdam, 1996.
- Hoeksema, M. en Holman, J., *Budgetteren; het omzetten van beleid in geld*, Kluwer

-
- bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.
- Hofstede, G., *Allemaal anders denken; omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam, 2002.
 - Jansen Groesbeek, M., *Maatschappelijk ondernemen; theorie, praktijk, instrumenten*, Business Contact, Amsterdam, 2001.
 - Koot, W. Hogema, I., *Organisatiecultuur management; fictie en werkelijkheid*, Coutinho, Muiderberg, 1992.
 - Kaplan, R. en Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*, Contact, Amsterdam, 1999.
 - Kaplan, R. en Norton, D., *Focus op strategie*, Contact, Amsterdam, 2001.
 - Kaplan, R. en Norton, D., *De strategie in kaart gebracht*, Contact, Amsterdam, 2004.
 - Karré, P., *Caleidoscooporganisaties – culturele aspecten van hybriditeit in organisaties*, in Brandsen, T., *Meervoudig bestuur*, blz. 55-72, Lemma, Den Haag, 2006.
 - Koopman, P. en Pool, J., *Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief*, Van Gorcum, Assen, 1992.
 - Kotler, Ph., e.a., *Principes van marketing; de Europese editie*, Academic Service, Schoonhoven, 2000.
 - Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*, Academic Service, Schoonhoven, 2000.
 - Kotter, J. en Heskett, J., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992.
 - Lawrence, P. en Lorsch, J., *Organization and Environment*, Harvard Business School, Division of research, Boston, 1967.
 - Leary, T., *Interpersonal diagnosis of personality*, Ronald Press Company, New York, 1957.
 - Leavitt, H., *Applied organizational Change in Industry*, in March, J., *Handbook of Organizational*, Rand McNally, 1965.
 - Leeuwen, van A., *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming; tollen of stilstaan?*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1997.
 - Loman, J., *Verkenning toepassingmogelijkheden chaos-theorie*, Twynstra Gudde, Amersfoort, 1998.
 - Luft, J. en Ingham, H., *The Johari Window: a Graphic Model of Interpersonal Awareness*, *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*, University of California, Los Angeles Extension Office, August 1955.
 - Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1943.

- Magala, S., *Cross-cultural Competence*, Routledge, 2005
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Meijs, L., e.a., *Non-profit in Nederland; maakt het wat uit?* In Noch markt, noch staat, blz. 105 t/m 120, Sociaal en cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Mensink, J., *Zelfmanagement in lerende organisaties; een kwestie van faciliteren en stimuleren*, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- Mintzberg, H., *Mintzberg over management*, Veen, 1992.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Nelson, L. en Burns F., *Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties*, in J. Adams, *Transformatie*, Lemniscaat, Rotterdam, 1986.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi., *De kenniscreërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Peters, T. en Waterman, R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*, Veen, Amsterdam, 1990 (*Competitive strategy*, The free press, London, 1980).
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*, Veen, Amsterdam, 1992 (*Competitive advantage*, The free press, London, 1985).
- Quinn, R. en Rohrbaugh, J., *A special model of effectiveness criteria; Towards a competing values approach to organizational analyses*, *Management Science*, 29: 363-377, 1983.
- Quinn, R., *Becoming a master manager*, Wiley, New York, 1996 (*Handboek managementvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven, 1997).
- Quinn, R., *Deep change*, Jossey-bass, San Francisco, 1996.
- Quinn, R., *Building the bridge as you walk on it*, Jossey-bass, San Francisco, 2004.
- Robbins, S.P., *Gedrag in organisaties*, Academic Service, Schoonhoven, 1996.
- Schaar, van der, J., *Groei en bloei van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid*, Delftse Universitaire Pers, Delft, 1987.
- Schaar, van der, J., *Wonen en bouwen; markten, instituties en instrumenten*, RIGO, Amsterdam, 2001.
- Schein, E., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum Management, Schiedam, 2000 (1999).
- Scott, W., *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*, in Goodman, P. en Pennings, J., *New perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1977.

-
- Seashore, S., *Assessing Organizational Effectiveness with Reference to members Needs*, paper presented at the 1979 meeting of the Academy of Management, 1979.
 - Senge, P., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990.
 - Senge, P., *Het vijfde discipline: praktijkboek*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
 - Simons, R., *Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy*, Prentice-Hall, New Jersey, 1993 (2000).
 - Snoeks, F.J.m., en Dreimüller, A., *Human resource management bij corporaties*, Nestas, Almere, 2005.
 - Steers, R., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, Admin. Sci. Quart. Vol. 20, blz. 546-588, 1975.
 - Stoner, J en Freeman, R., *Management*, Academic Service, Schoonhoven, 1995.
 - Tiggelaar, B., Doen; *Nieuwe praktische inzichten voor verandering en groei*, Het Spectrum, Utrecht, 2003.
 - Tisen, R., e.a., *Value-based Knowledge Management*, Longman, Amsterdam, 1998.
 - Toffler, A., *De flexibele organisatie*, Veen, Antwerpen, 1985.
 - Trompenaars, F. en Mapden-Turner, C., *Over de grenzen van cultuur management*, Business Contact, Amsterdam, 2000.
 - Vlist, van der prof. dr., R. (redactie), *Visies op organisatiecultuur; een multidisciplinair perspectief*, Lemma, Utrecht, 1992.
 - Waterman, R., e.a., *Structure is not organization*, Business Horizons, juni blz. 50-63, 1980.
 - Weick, K., *The social psychology of organizing*, Addison Wesley, Reading, 1969.
 - Zuiderhoudt, R., *Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaos-theorie binnen de organisatiekunde*, M&O, nr. 1, blz. 15-40, 1992.



Formulier voor het aanvragen van een code voor de website

Stap 1: Vul het onderstaande formulier in en stuur dit op naar:

roAg
t.a.v. WEB-master
Boxbergerweg 145
7413 EP Deventer

Naam corporatie : _____

Naam contactpersoon : _____ m/v

Functie : _____

Straat : _____

Postcode en plaats : _____

Postbus : _____

Postcode en plaats : _____

Telefoonnummer : _____

e-mailadres : _____

Stap 2: U ontvangt op uw e-mailadres uw persoonlijke gebruikersnaam en toegangscode.

Stap 3: Start de internetpagina van www.roag.nl of www.corporatieadvies.nl.

Stap 4: Vul uw gebruikersnaam en toegangscode in en ga door naar de inhoudsopgave.

