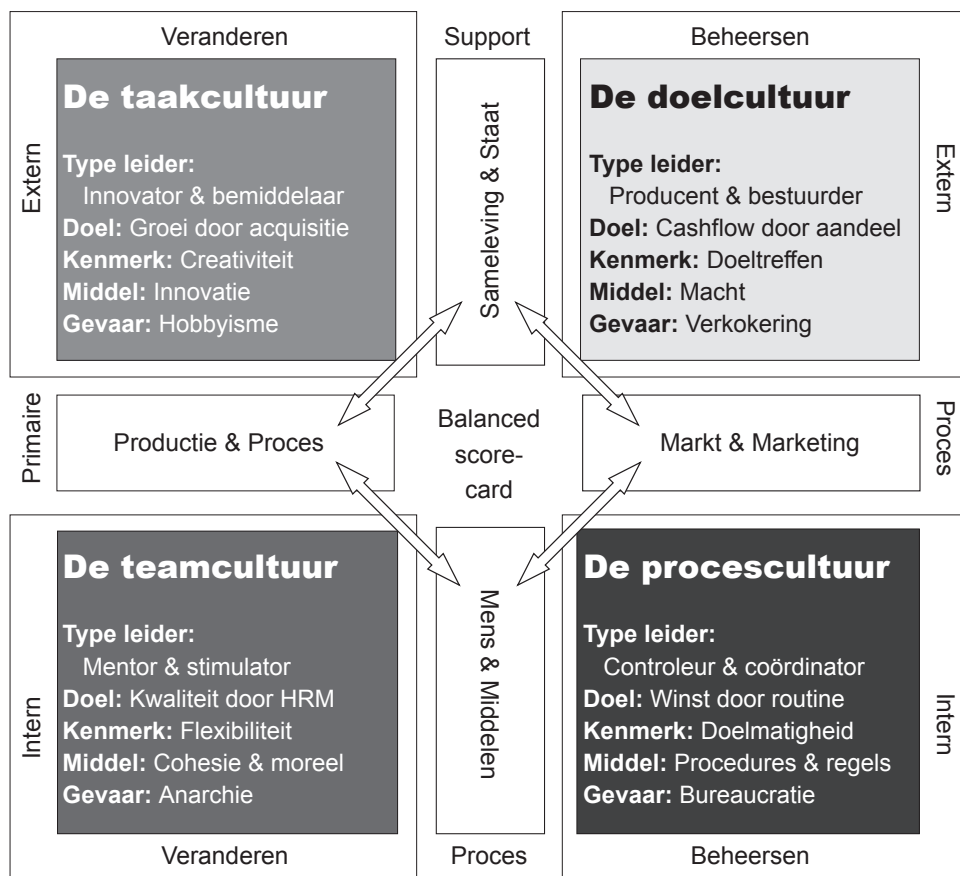


# HET organisatie- cultuurspel

## KLEURBEKENNEN

*Dr. Ir. Aldert P. Dreimüller*





# Het organisatiecultuurspel

Dr. Ir. Aldert P. Dreimüller



## Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
Telefoon (070) 378 98 80  
Fax (070) 378 97 83

© 2008 roAg, Maastricht

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

*Druk- en bindwerk verpakking:* Total Packaging, 't Harde  
*Druk- en bindwerk:* Kapsenberg van Waesberge, Rotterdam  
ISBN 978 90 5261 653 7  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

## Inhoudsopgave

6	Het organisatiecultuurspel
6	Organisatiecultuur
7	De taakcultuur
10	De doelcultuur
12	De procescultuur
15	De teamcultuur
18	Spelregels kleurherkennen
19	Spelregels kleurbepalen
20	Spelregels kleurkiezen
21	Spelregels kleurbekennen
22	Spelregels kleurgeven

## Het organisatiecultuurspel

Het doel van het organisatiecultuurspel is u inzicht te geven in organisatiecultuurtypen en leiderschapsstijlen. Met behulp van het spel leert u de kenmerken te onderscheiden waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd en kunt u de bijbehorende leiderschapsstijl herkennen. U bent daarna in staat om de bestaande organisatiecultuur te bepalen en de gewenste organisatiecultuur te omschrijven. Het spel maakt het ook mogelijk om zicht te krijgen op uw eigen leiderschapsstijl en die van anderen te bespreken.

Het spel bestaat uit 52 spelkaarten met kenmerken van organisatiecultuurtypen en leiderschapsstijlen, vier spelkaarten met een korte uitleg van de vier organisatiecultuurtypen, één poster met de vier extreme cultuurtypen en de online cultuurscan (zie [www.roag.nl/cultuurscan](http://www.roag.nl/cultuurscan) of [www.efm.nl/cultuurscan](http://www.efm.nl/cultuurscan)).

## Organisatiecultuur

De cultuur in een organisatie is te beschrijven met vier extreme cultuurtypen; de taakcultuur, de doelcultuur, de procescultuur en de teamcultuur. Om het cultuurspel te kunnen spelen is het noodzakelijk dat de spelers de omschrijving van die vier cultuurtypen kennen. De kenmerken daarvan komen in elke organisatie in meer of mindere mate voor en zijn afhankelijk van de omstandigheden, van de mensen die er werken, de klanten en het resultaat dat moet worden behaald. Voor de beoordeling van een organisatiecultuur is die concurrentie tussen de vier cultuurtypen van groot belang. Maar let op, geen van de cultuurtypen is goed of slecht, maar afhankelijk van missie en strategie, kan een te veel of te weinig van een cultuurtype, wel gevaarlijk zijn. Deze invalshoek is terug te vinden bij Cameron & Quinn (1999, 2006). Zij koppelen aan cultuurtypen leiderschapsstijlen. Hun stelling is dat elke organisatie zich ontwikkelt en dat dus de organisatiecultuur en de daarbij behorende leiderschapsstijl zal veranderen. Om zicht te krijgen op leiderschapsstijlen hebben Cameron & Quinn een kaartspel gemaakt en het voorliggende organisatiecultuurspel is hierop geïnspireerd.

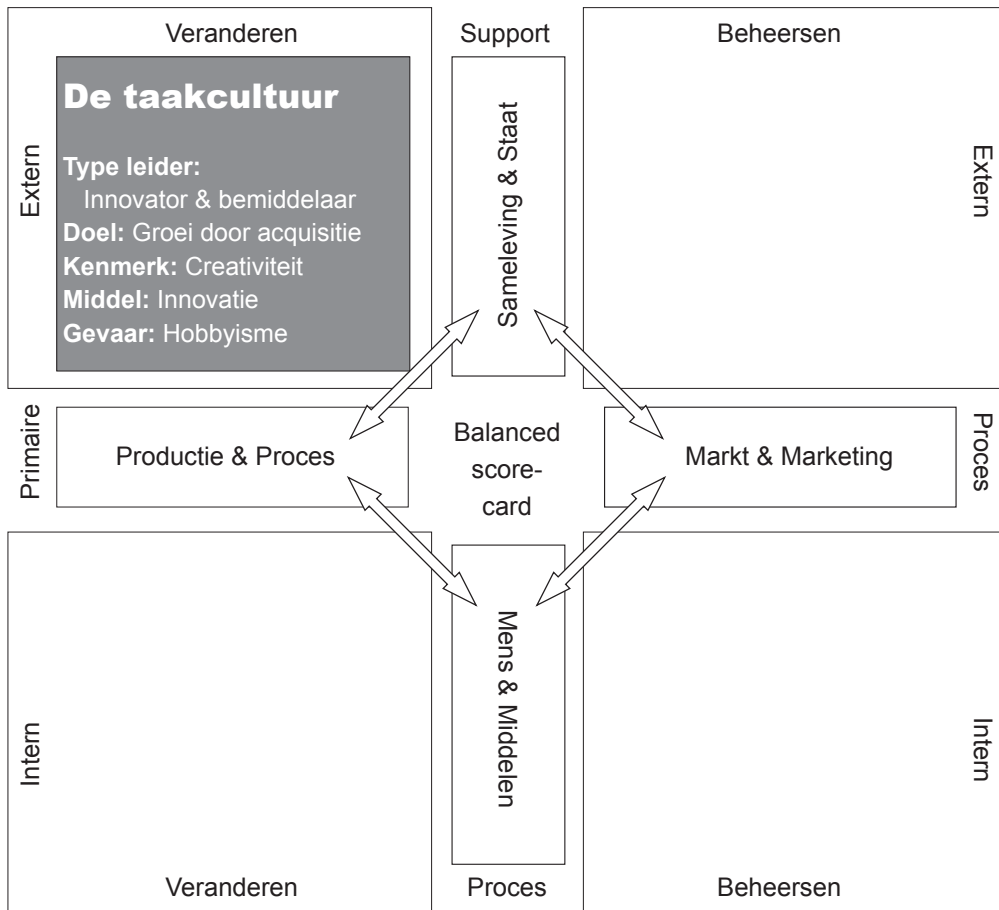
Het organisatiecultuurspel kent vijf varianten. Met **kleurherkennen** maakt u kennis met de vier cultuurtypen en hun kenmerken. Vervolgens kunt u met **kleurbepalen** en **kleurkiezen** de kenmerken selecteren van de bestaande of van de gewenste organisatiecultuur. Met **kleurbekennen** beschrijft u uw eigen leiderschapsstijl en met **kleurgeven** de leiderschapsstijl van uw collega's. Om deze vijf spelvarianten te kunnen spelen heeft u een jargon nodig. We moeten immers over de kenmerken van de

organisatiecultuur kunnen praten op een manier die niet direct ontaardt in een Babylonische spraakverwarring. Het jargon hoort bij de structuur van de 4ling®. Die structuur is gebaseerd op een groot aantal managementmodellen, zoals het Vierfasenmodel van Hardjono (1999) en het Concurrerende Waarden Model van Cameron & Quinn (1999, 2006). Voor een uitgebreide behandeling van het jargon en de aanpak om de organisatiecultuur te kunnen meten en veranderen, verwijzen we naar het boek *Grip op werkprocessen, hrm en organisatiecultuur* (Academic Service, 2008).

## De taakcultuur

In taakcultuur staat de taak en niet het doel centraal. Een doel is wat men nastreeft met een vastgesteld eikpunt. Een taak is opgelegd, arbeid die verricht moet worden, een 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 gaat gebeuren. Stap voor stap wordt de weg blootgelegd, de taak volbracht en het doel gezocht en bereikt. Het ontbreken van een concreet doel brengt Koopman en Pool ertoe om het 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 *open systeem* model met een *adhocratiecultuur*. De term 'ad hoc' heeft tegenwoordig een negatieve betekenis, maar toen de naam voor het eerste werd gebruikt voor dit cultuurtype, stond ad hoc reageren 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 vingerspitsengevoel 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 waar hoge 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 taak georiënteerde* 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 de het proces, de persoon of het doel in de naam terug komt, 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 men met



de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. Bovendien ontstaat de kleur door menging van de twee primaire kleuren geel en blauw. Daarmee benadrukkend 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 resultaten, staat de taak centraal. Voorbeelden zijn R&D-laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie, 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 aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door het continue 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 aan hun kennis en inbreng aan het proces en het durven nemen van risico's. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improviseren 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**

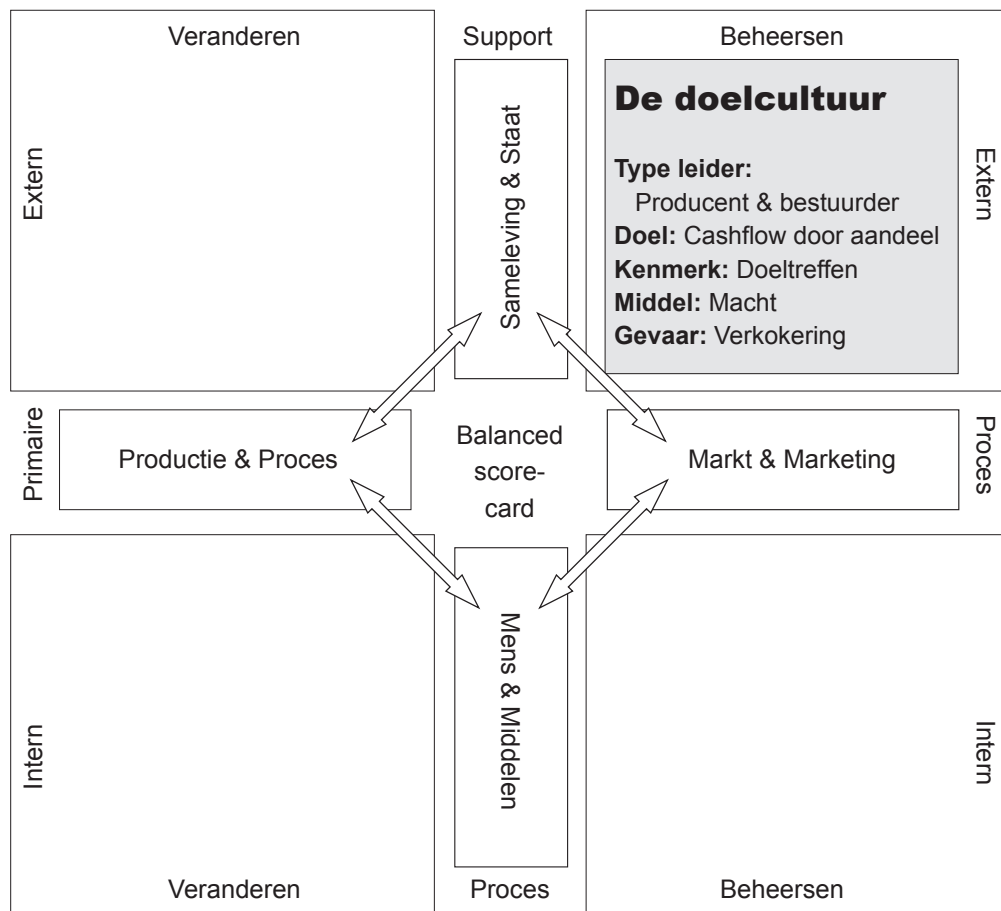
De voortgang wordt bepaald door de stap-voor-stapmethode, waarbij al redenerend wordt genavigeerd naar een in zicht komend doel. Netwerken zijn belangrijk als bron van nieuwe kennis en middelen. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd en aangepast aan de noden van de dag. Er worden risico's genomen. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar veelal projectmatig in matrixachtige organisatie 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 hun nek uit. De gevaren zijn subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos en hobbyïsme.

## 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 een *rationeel doel model* met daarin een *marktcultuur*. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, noch staan de klanten centraal, maar legt 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 concurrentievoordeel te verwerven. Deal en Kennedy bestempelen het cultuurtype als *the tough-guy macho culture*, waarmee ze de nadruk leggen 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 *club culture* 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 een negatieve 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 geel is besloten. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.

### **Oriëntatie**

In sectoren waar sprake is van snelle resultaten en 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 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 doch 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.

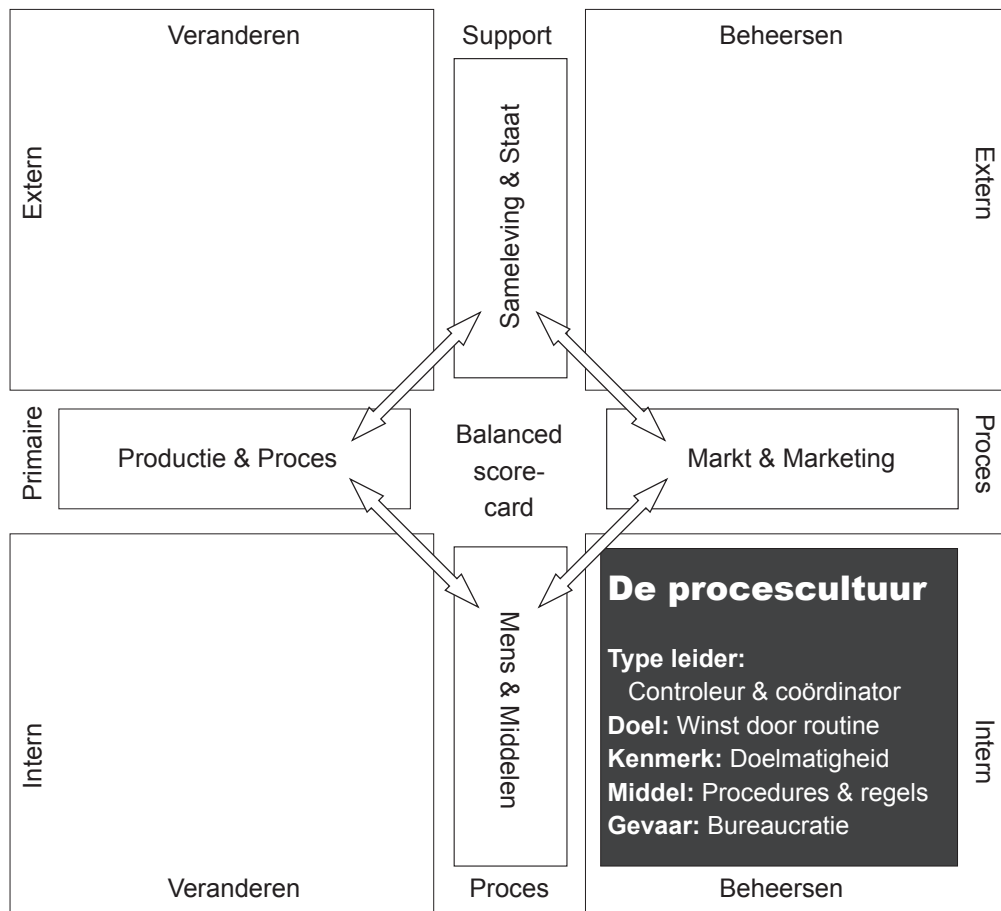
### Medewerkers

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij gehoorzaam luisteren, de instructies uitvoeren en amper nadenken. Opleiding en training zijn dan ook niet de voornaamste wijze 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.

## 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 zijn 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, als de industriële revolutie massa productie mogelijk maakt en de aandacht verschuift 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.



### 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 de autoindustrie, de olie-industrie en de vastgoedsector. 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, routine en hiërarchie. In de procescultuur gaat het dan ook om de procedure, de regels en de voorschriften. Dat is ook het gevaar, waarbij de regels de dienst gaan uitmaken en de bureaucratie dominant wordt. 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, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat routines 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 Griekse god van de rede en het verstand.

### **Werkwijze**

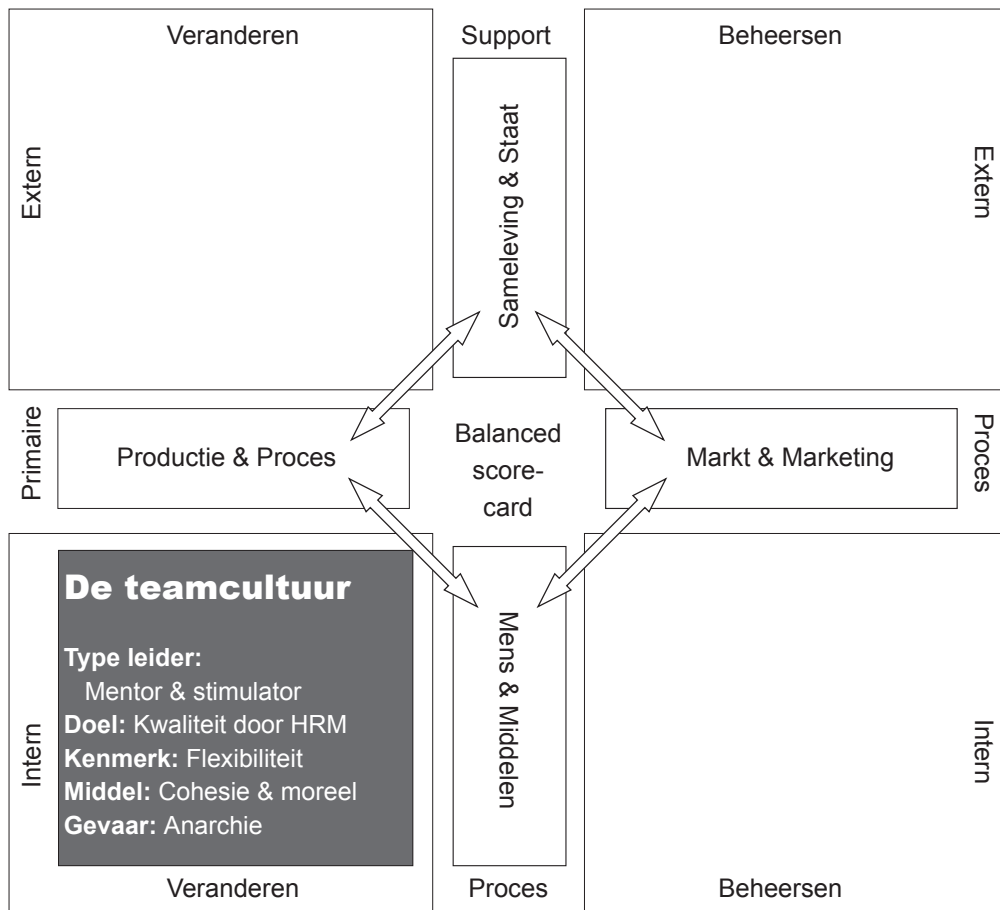
Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die geformaliseerd en gestructureerd is met regels, systemen en procedures en gericht is op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Systemen, regels en procedures worden gehandhaafd. Logica en rationaliteit zijn de basis voor succes dat staat voor 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 werk- of 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 rolcultuur 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.

## 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 *Arena model*. 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 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 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 *persoon georiënteerd*. Later verlegt Harrison de nadruk van de persoon op de steun aan de persoon en het heet dan *support georiënteerd*.

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 terug komt, maar het resultaat het team: de *teamcultuur*. 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 er 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 leiderschapsstijl 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, humanresourcesmanagement en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl 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 als mensen te zien die een bijdrage leveren aan het bedrijf en niet te zien 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 staat. Gecontroleerd wordt er zelden, ook prijzen en belonen komt nauwelijks voor. Als er al beloond wordt 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 er 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 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 zelfontplooiing betreft, 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 gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, gebrek aan samenwerking en strijd 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.

## Spelregels kleurherkennen

Het doel van het spel *kleurherkennen* is om kennis te maken met de vier cultuurtypen en de kenmerken te leren herkennen, die bij elk van de vier cultuurtypen horen. U kunt deze variant individueel of als groep spelen.

- Gebruik de leiderschapsstijl van de spelkaarten en de 4lingposter.
- Op de spelkaarten staan kenmerken van leiderschapsstijlen die behoren bij één van de vier cultuurtypen.
- Schud en verdeel de spelkaarten over de deelnemers aan het spel en deze leggen de spelkaarten met de tekst zichtbaar voor iedereen voor zich.
- Elke deelnemer legt op zijn beurt één van zijn spelkaarten op één van de cultuurtypen op de 4lingposter, waarvan hij denkt dat de spelkaart bij hoort.
- De keuze van de deelnemer wordt nu besproken. Als een van de andere spelers het niet eens is met de keuze, dan maakt hij dat kenbaar en zegt bij welk cultuurtype hij denkt dat de spelkaart wel hoort.
- Hierna wordt de spelkaart omgedraaid en wordt de kleur zichtbaar. De kleur van de spelkaart moet corresponderen met de kleur van het cultuurtype.
  - Een goed gelegde spelkaart levert één punt op.
  - Een goede correctie levert twee punten op.
  - Een foute correctie kost twee punten!



## Spelregels kleurbepalen

Het doel van het spel *kleurbepalen* is om de kenmerken te ontdekken van de bestaande organisatiecultuur. Ook deze variant kunt u individueel spelen, maar het verdient aanbeveling dit collectief te doen. Daardoor krijgt u niet alleen zicht op de kenmerken van de bestaande organisatiecultuur, maar ontstaat ook een gedeeld beeld binnen het managementteam. Bovendien leert u elkaar kennen en door de discussie elkaars zienswijze en motivatie beter waarderen.

- Gebruik de cultuurkenmerken van de spelkaarten, de 4lingposter en de cultuurscan (zie hiervoor de website [www.roag.nl/cultuurscan](http://www.roag.nl/cultuurscan) of [www.efm.nl/cultuurscan](http://www.efm.nl/cultuurscan)).
- Op de spelkaarten staan cultuurkenmerken die behoren bij één van de vier cultuurtypen.
- Ter voorbereiding vullen de deelnemers op internet de vragenlijst van de cultuurscan in voor de bestaande organisatiecultuur.
- Schud en verdeel de spelkaarten over de deelnemers aan het spel en deze leggen de spelkaarten met de tekst zichtbaar voor iedereen voor zich.
- Elke deelnemer neemt op zijn beurt één van zijn spelkaart en beoordeelt of het een kenmerk is dat dominant aanwezig is binnen de bestaande organisatiecultuur. Als dat zo is, dan legt hij deze op het bijbehorende cultuurtype en anders in het midden van de 4lingposter.
- De keuze van de deelnemer wordt besproken en eventueel gecorrigeerd.
- Nadat alle spelkaarten zo zijn gelegd wordt het collectieve resultaat vergeleken met het resultaat van de cultuurscan en de afwijkingen besproken en de collectieve keuze wordt zo nodig gecorrigeerd.
- Leg het resultaat (de huidige organisatiecultuur) en de motivatie ervan vast, zodat deze kan worden besproken met anderen in de organisatie of om in de toekomst de ontwikkeling van de organisatiecultuur te kunnen zien.

## Spelregels kleurkiezen

Het doel van het spel *kleurkiezen* is om de kenmerken te ontdekken van de bestaande organisatiecultuur en die van de gewenste organisatiecultuur te kiezen. Ook deze variant kunt u individueel spelen, maar het verdient aanbeveling dit collectief te doen. Daardoor krijgt u niet alleen zicht op de kenmerken van de bestaande en de gewenste organisatie-cultuur, maar ontstaat ook een gedeeld beeld binnen het managementteam. Bovendien leert u elkaar kennen en door de discussie elkaars zienswijze en motivatie beter waarderen.

- Gebruik de cultuurkenmerken van de spelkaarten, de 4lingposter en de cultuurscan (zie [www.roag.nl/cultuurscan](http://www.roag.nl/cultuurscan) of [www.efm.nl/cultuurscan](http://www.efm.nl/cultuurscan)).
- Op de spelkaarten staan cultuurkenmerken die behoren bij één van de vier cultuurtypen.
- Ter voorbereiding vullen de deelnemers op internet de vragenlijst van de cultuurscan in voor de gewenste organisatiecultuur.
- De deelnemers bespreken eerst met elkaar de gewenste organisatiecultuur op basis van de missie en de strategie, het ondernemingsplan en het jaarplan, de balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid.
- Schud en verdeel de spelkaarten over de deelnemers aan het spel en deze leggen de spelkaarten met de tekst zichtbaar voor iedereen voor zich.
- Elke deelnemer neemt op zijn beurt één spelkaart en beoordeelt of het een kenmerk is dat dominant aanwezig moet zijn binnen de gewenste organisatiecultuur. Als dat zo is, dan legt hij deze op het bijbehorende cultuurtype en anders in het midden van de 4lingposter.
- De keuze van de deelnemer wordt besproken en eventueel gecorrigeerd.
- Nadat alle spelkaarten zo zijn gelegd wordt het collectieve resultaat vergeleken met het resultaat van de cultuurscan en de afwijkingen besproken en de collectieve keuze wordt zo nodig gecorrigeerd.
- Leg het resultaat (de gewenste organisatiecultuur) en de motivatie ervan vast, zodat deze kan worden besproken met anderen in de organisatie of om in de toekomst de ontwikkeling van het denken over de gewenste organisatiecultuur te kunnen zien.

## Spelregels kleurbekennen

Het doel van het spel *kleurbekennen* is om **zelf** eigenschappen te zoeken die het beste bij uw stijl van leidinggeven passen. U krijgt daardoor zicht op uw dominante leiderschapsstijl, zoals u die ervaart, kunt die beter begrijpen en plaatsen in het bredere perspectief van de overige leiderschapsstijlen. Het stelt u ook in staat om uw leiderschapsstijl te vergelijken met de bestaande en de gewenste organisatiecultuur. Het verdient geen aanbeveling om dit spel individueel te spelen. Het doel is namelijk ook om aan uw collega's te bekennen wie u bent.

- Gebruik de kenmerken van de stijl van leiding geven van de spelkaarten.
- De spelkaarten beschrijven eigenschappen van leiderschapsstijlen die behoren bij één van de vier cultuurtypen.
- Schud de spelkaarten en leg alle 52 spelkaarten met de tekst open in het midden van de tafel.
- Om de beurt neemt een deelnemer één spelkaart met een leiderschapsstijl die het beste bij hem past en motiveert zijn keuze.
- Daarna noteert hij de tekst en de kleur van de spelkaart (zonder deze aan anderen te laten zien) en legt het kaartje terug.
- Nadat alle spelers vijf kaartjes hebben gekozen, noteert elke deelnemer het resultaat (de dominante leiderschapsstijl) en de motivatie ervan.
- Het resultaat (de dominante leiderschapsstijl) wordt nu collectief besproken.



## Spelregels kleurgeven

Het doel van het spel *kleurgeven* is dat **anderen** de eigenschappen zoeken die het beste bij uw stijl van leidinggeven passen. U krijgt daardoor zicht op uw dominante leiderschapsstijl, zoals die door uw collega's wordt ervaren. Het stelt u in staat om de leiderschapsstijl, zoals uw collega's die ervaren, te begrijpen en te vergelijken met de bestaande organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur.

- Gebruik de kenmerken van de stijl van leiding geven van de spelkaarten.
- De spelkaarten beschrijven eigenschappen van leiderschapsstijlen die behoren bij één van de vier cultuurtypen.
- Schud de spelkaarten en leg alle 48 spelkaarten met de tekst open in het midden van de tafel.
- Om de beurt neemt een deelnemer één kaartfiche waarvan hij denkt dat die past bij één van zijn collega's en motiveert zijn keuze.
- De deelnemer die zo een kaartfiche krijgt, noteert de tekst en de kleur van het kaartfiche (zonder deze aan anderen te laten zien) en legt het kaartje terug.
- Nadat alle spelers vijf kaartjes hebben ontvangen, noteert elke deelnemer het resultaat (de dominante leiderschapsstijl) en de motivatie ervan.
- Het resultaat (de dominante leiderschapsstijl) wordt nu collectief besproken.

## De online cultuurscan

Als aanvulling op dit spel is het mogelijk op internet de cultuurvragenlijst die behoort bij cultuurspel in te vullen (zie ook de spelregels van *kleurbepalen en kleurkiezen*). Het is de bedoeling dat alle spelers ter voorbereiding eerst de cultuurvragenlijsten invullen op de website van roAg ([www.roag.nl/cultuurscan](http://www.roag.nl/cultuurscan)) of EFM ([www.efm.nl/cultuurscan](http://www.efm.nl/cultuurscan)). Daarop staat een geautomatiseerde vragenlijst, die bovendien een rapport genereert, met daarin de gemiddelden van de ingevulde vragenlijsten.

### Gebruik cultuurscan

1. Ga naar [www.roag.nl/cultuurscan](http://www.roag.nl/cultuurscan) of [www.efm.nl/cultuurscan](http://www.efm.nl/cultuurscan).
2. Beantwoordt de vragen over de sector waar uw bedrijf werkzaam in is en het aantal medewerkers van uw onderneming. U ontvangt dan via de mail een unieke gebruikersnaam en wachtwoord, die u toegang biedt tot de cultuurscan.
3. Verstrek de gebruikersnaam en wachtwoord aan de projectteamleden die de cultuurscan gaan invullen.

*NB: De vragenlijst van de huidige cultuur en die van de gewenste cultuur moeten binnen één kalendermaand (dus op of na de eerste van een maand en uiterlijk op de laatste dag van de betreffende maand) worden ingevuld. Het automatisch gegenereerde rapport bevat de gemiddelden van alle die maand ingevulde vragenlijsten. Na die maand worden de gegevens gewist. Het wissen van de gegevens stelt u in staat om de cultuurscan op een later tijdstip opnieuw te gebruiken.*

4. De cultuurscan bestaat uit zestien stellingen, waarvan telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. De passendheid van de vier mogelijkheden wordt aangegeven door per vraag tien punten te verdelen over de vier mogelijkheden. Elke verdeling van de tien punten is toegestaan.
5. Als alle projectteamleden de cultuurscan hebben beantwoord, kan het rapport worden gegenereerd en kan de projectleider het rapport downloaden.

