

De cultuurscan

Een instrument om de organisatiecultuur te meten en te veranderen

INSTRUMENT VOOR HET (IN)RICHTEN VAN DE WOONCORPORATIE ALS MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING



roAg

Rotterdamse Organisatie Advies Groep

aedes
vereniging van woningcorporaties



De cultuurscan

Een instrument om de organisatiecultuur
te meten en te veranderen

Deze publicatie is uitgebracht door het Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (KMO)

Colofon

© 2009 Aedes/roAg, Hilversum/Maastricht

Auteurs

Aldert Dreimüller (roAg, Maastricht), Olaf Piekhaar (DEMO Consultants, Delft)

Programmamanagement KMO

Ruud Bouwmans en Chris Ridderbos (Aedes, Hilversum)

Redactie

Van der Brug Communicatie (Hilversum)

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg (Aedes, Hilversum)

Vormgeving

Studio Typo Dynamo (Lelystad)

Omslagfoto

Chris Pennarts (Montfoort)

Druk

Onkenhout (Almere)

ISBN

978-90-5009-300-2

Voorwoord

De Dordtse schrijver Cees Buddingh omschreef cultuur eens dat als je ergens niet bij kunt, je het best op de verzamelde werken van Shakespeare kunt gaan staan. In veel bedrijven lijkt het erop dat men voor de gewenste hoogte om ergens bij te kunnen komen, het liefst een stapel jaarverslagen zou willen gebruiken om op te gaan staan. Zegt dat iets over de cultuur van zo'n bedrijf? Niet helemaal natuurlijk, maar toch wel een beetje. Voor bedrijven zijn cijfers belangrijk, net zo goed als voor mensen het hebben van boeken, bijvoorbeeld die van Shakespeare, iets zegt over hoe zij tegen de wereld aankijken.

Cultuur is dus een lastig begrip. Toch is dit begrip uitermate relevant voor corporaties. Waarom? Omdat corporaties zich in rap tempo hebben ontwikkeld van taakgerichte organisaties naar maatschappelijke ondernemingen. En dat leidde meestal tot een verbreding van het werkdomein. Naast het verrichten van hun kerntaken, zoals het bouwen en beheren van woningen, besteden corporaties steeds meer aandacht aan het lokaal helpen oplossen van maatschappelijke (woon)vraagstukken die verder gaan dan de traditionele taakopvatting. Een breder werkdomein gaat vaak samen met veranderingen in de bedrijfsvoering en organisatiestructuur. De ervaring leert echter dat deze veranderingen niet beklijven wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan de cultuur van de onderneming. Een goede leider¹ heeft daarom ook oog voor de gewenste organisatiecultuur. Het veranderen van een bedrijf gaat immers niet vanzelf. Mensen willen namelijk wel veranderen, maar liever niet worden veranderd.²

Met de cultuurscan heeft u een publicatie in handen die allereerst van organisatiecultuur een tastbaarder begrip maakt. Met deze kennis kunt u de huidige en gewenste organisatiecultuur met behulp van een quickscan meten. Tot slot worden handvatten aangereikt waarmee u de huidige organisatiecultuur kunt veranderen naar de gewenste organisatiecultuur. Met een geringe inspanning kan het managementteam aan de slag en beoordelen of er aanpassingen binnen de organisatie nodig zijn. Meestal een voorwaarde om als corporatie in de gewenste richting door te groeien naar een succesvolle maatschappelijke onderneming en hiermee de hooggespannen verwachtingen vanuit de samenleving te kunnen beantwoorden of misschien zelfs wel te overtreffen.

dr. Wil Foppen

Hoogleraar Strategisch Leiderschap Universiteit Maastricht School of Business & Economics

¹ Zie ook Cameron, K. (2009), *Positief leiderschap, de brug naar opzienbarende prestaties*.

² Zie ook Dreimüller, A. (2008), *Veranderen is voor anderen; Verandermanagement bij woningcorporaties*.

Inhoud

	Voorwoord	
	Gebruik cultuurscan	7
1	Een passende organisatiecultuur	9
	Maatschappelijke ondernemingen	9
	Waarom moet de organisatiecultuur mee veranderen?	10
	Doel cultuurscan	10
	Vragen om veranderopgave in beeld te brengen	11
	Leeswijzer	12
2	Organisatiecultuurtypen	13
	Koerswijziging	13
	Model voor organisatiecultuur: model van de 4ling®	13
	Toepassen 4ling®	16
	Cultuurtype 1: de teamcultuur	18
	Cultuurtype 2: de procescultuur	21
	Cultuurtype 3: de doelcultuur	24
	Cultuurtype 4: de taakcultuur	27
	De verhouding tussen vier cultuurtypen in de 4ling®	30
	Overzicht organisatiecultuurtypen	31
3	Cultuur en identiteit maatschappelijke onderneming	32
	Rol en positie in de samenleving	32
	Maatschappelijke identiteit corporatie	32
	Ondernemingsfase, productfase en cultuurtype	33
	De maatschappelijke identiteiten en de 4ling®	35
	Palet aan functies en dominante cultuur	38
	De start van de verandering	41
4	De organisatiecultuur meten	42
	Wat doet de quickscan?	42
	Quickscan op MO-plein invullen	43
	Organisatiecultuur corporaties 2004-2008	44
5	De organisatiecultuur veranderen	47
	Stap 1: initiatief verandering organisatiecultuur	47
	Stap 2: bepalen huidige organisatiecultuur	48
	Stap 3: bepalen gewenste organisatiecultuur	49
	Stap 4: activiteiten voor verandering organisatiecultuur	53
	Tot slot: referentiekader voor succesvol maatschappelijk ondernemen	58

Bijlagen

1	Vragenlijst quickscan	59
2	Checklist bepalen organisatiecultuur	62
3	Invulformulier van de 4ling®	66
4	Sjabloon 4ling® om scores in te tekenen	67
5	Auteurs	68
6	Literatuur	69

Gebruik cultuurscan

De cultuurscan bestaat uit een quickscan op internet om de organisatiecultuur te meten en een handreiking om de verandering van de organisatiecultuur te bepalen en in gang te zetten. Corporaties kunnen de quickscan in een paar minuten op www.mo-plein.nl invullen. Op basis van de ingevulde vragenlijsten van de quickscan wordt automatisch een te downloaden rapportage gegenereerd. De handreiking is een stappenplan, dat in deze publicatie staat beschreven en wordt voorafgegaan door een kort theoretisch kader.

De cultuurscan ondersteunt corporaties om de gewenste cultuurverandering snel in beeld te brengen en geeft suggesties hoe deze in gang te zetten. Veranderingen binnen een organisatie zijn bijna altijd alleen succesvol als deze door een verandering van de organisatiecultuur wordt ondersteund. Het gebruik van de quickscan is beschreven in hoofdstuk 4 en het stappenplan in hoofdstuk 5.

Metten bestaande en gewenste organisatiecultuur

Het meten van de bestaande en gewenste organisatiecultuur kan eenvoudig met de quickscan op het MO-plein (www.mo-plein.nl). De leden van het managementteam kunnen zonder voorbereiding beide vragenlijsten binnen 15 minuten invullen. Het mogelijke verschil tussen de gemeten bestaande organisatiecultuur en de vanuit de strategie noodzakelijke organisatiecultuur kan aanleiding zijn om een verandering van de organisatiecultuur op de agenda te plaatsen.

Bepalen verandering en implementatie organisatiecultuur

Wanneer het managementteam de organisatiecultuur wil veranderen, kan het de stappen uit hoofdstuk 5 aanhouden. Uit het managementteam wordt een verantwoordelijke of opdrachtgever aangewezen die eventueel een projectleider aanwijst. Het stappenplan voorziet in drie sessies waarin het managementteam achtereenvolgens de bestaande en de gewenste organisatiecultuur bespreekt en vaststelt en een sessie waarin het beleid wordt bepaald hoe de gewenste organisatiecultuur te implementeren.

1 Een passende organisatiecultuur

Corporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. ‘Dé maatschappelijke onderneming’ bestaat echter niet. Afhankelijk van de lokale context en maatschappelijke opgaven vullen corporaties op een eigen wijze het maatschappelijk ondernemerschap in. Ze moeten daarom ook nadenken over de bedrijfsvoering en organisatiecultuur die daarbij passen. Dit hoofdstuk gaat over het belang van een passende organisatiecultuur.

Maatschappelijke ondernemingen

Corporaties veranderen van taakgerichte organisaties naar maatschappelijke ondernemingen. Daarnaast veranderen ze door fusie, samenwerking, veranderende regelgeving en/of een heroriëntatie op de rol en positie in de samenleving. Deze veranderingen vragen meestal ook om een verandering in de bedrijfsvoering en organisatiestructuur. De verandering naar een onderneming die het maatschappelijk ondernemerschap lokaal eigentijds invult, is niet in één stap te maken, maar is een geleidelijk proces. Desondanks is het zinvol om expliciet te benoemen waar de corporatie nu staat, waar de corporatie naartoe wil en welke veranderopgave daarbij hoort. De vraag is of op basis van de bestaande organisatiecultuur de in gang gezette veranderingen beklifven en of de bedrijfsvoering wel voldoende is toegesneden op het realiseren van de geformuleerde toekomstige uitdagingen.³

Maatschappelijk ondernemen⁴ is het agenderen en helpen oplossen van lokaal maatschappelijke (woon)vraagstukken, met als doel dat mensen prettig wonen en leven in dorpen en wijken. Vanuit de maatschappelijke agenda open de dialoog aangaan met je klanten en lokale belanghebbenden. Je klanten en partners kennen, weten hoe ze denken en werken, weten wat ze willen en kunnen. Verantwoorden welke beleidskeuzen worden gemaakt en maatschappelijke prestaties zijn geleverd en daardoor het vertrouwen en de reputatie verdienen die is gewenst. Als ondernemer het lef hebben om creatief en zelfbewust de ruimte te zoeken en te nemen, om effectief die dingen te doen waar de samenleving om vraagt en het meest is gediend.

Corporaties ontwikkelen zich verschillend als maatschappelijke ondernemingen. Niet alleen in tempo, maar ook in focus, specialisatie en diversificatie.⁵ Corporaties hebben én de middelen én de ruimte om binnen marges eigen keuzen te maken. De invulling van deze keuzes heeft gevolgen voor de identiteit⁶, de noodzakelijke kerncompetenties, het ondernemingsmodel, de bedrijfsprocessen en de wijze waarop de corporatie haar keuzen legitimeert.

³ Zie Dreimüller (2008).

⁴ Zie Bouwmans en Piekhaar (2006 en 2007).

⁵ Zie Gruis (2007).

⁶ Voor de typering van de identiteiten worden in deze publicatie de ‘MRM-identiteiten’ toegepast.

Waarom moet de organisatiecultuur mee veranderen?

Uit onderzoek blijkt dat veel veranderingen in organisaties na verloop van tijd weer langzaam worden teruggedraaid.⁷ Bij organisaties die niet of weinig succesvol zijn in hun veranderingstrajecten, is de organisatiecultuur onvoldoende mee veranderd. Bij organisaties die wel succesvol zijn, blijkt dat bijvoorbeeld een INK-traject⁸ of een reorganisatie parallel loopt met een cultuurveranderingstraject. Zonder aanpassing van de (kern)waarden, de identiteit en bijbehorende doelstellingen, vallen mensen en organisaties snel terug in de oude vertrouwde patronen.

Corporaties doen veel, ze vervullen nagenoeg alle taken in de bedrijfskolom. Ze ontwikkelen, onderhouden, verkopen, verhuren en beheren woningen. Corporaties zien klanten niet alleen als afnemers, maar ook als mensen die soms ondersteuning nodig hebben. Te denken valt aan de combinatie wonen-zorg, het oplossen van burenruzies, maar soms ook aan opleiding, werk en zelfs communicatiemogelijkheden (glasvezel). Dit brede werkterrein kan verwarrend zijn en leiden tot te weinig focus op wat echt belangrijk is en waar de corporatie echt goed in kan en wil zijn. De belangen kunnen ook tegenstrijdig zijn, wat voor veel mensen lastig is te doorzien en te scheiden. Daarom scoort een corporatie op de te onderscheiden onderdelen ook niet altijd optimaal.⁹

De organisatiecultuur speelt daarbij een belangrijke rol en is sterk afhankelijk van wat de organisatie wil bereiken. Een leger heeft immers andere omgangsvormen, regels, afspraken en gewoonten dan een gemeente of een ziekenhuis. Deze organisaties zijn dan ook niet ongestraft samen te voegen. Maar zelfs als we dat zouden doen, dan komen de (cultuur)kenmerken toch in de verschillende functies (afdelingen of bedrijven) terug. Ditzelfde geldt voor corporaties. Vooral wanneer corporaties op een breed werkdomein veel functies vervullen. Hoe kunnen corporaties hun organisatiecultuur veranderen in relatie tot hun missie, gewenste identiteit en de verschillende functies die ze willen vervullen? Met als resultaat dat de dominante cultuur van de corporatie wordt herkend en breed wordt gedragen, maar er tegelijkertijd voldoende ruimte is voor functies die vragen om een afwijkende cultuur?

Doel cultuurscan

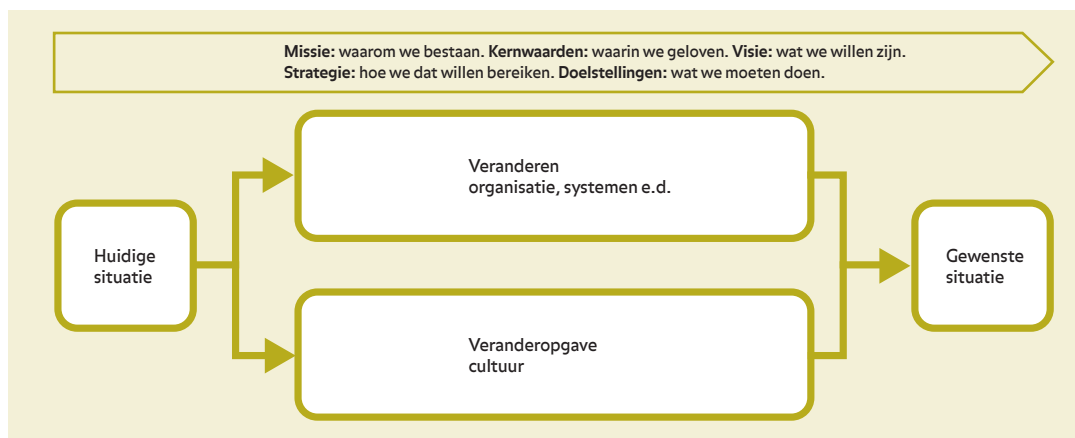
Deze publicatie gaat allereerst in op het begrip organisatiecultuur. Vervolgens wordt de verbinding gelegd tussen de bestaande en gewenste identiteit van de corporatie als maatschappelijke onderneming met de bestaande en gewenste dominante organisatiecultuur. Daarna wordt ingegaan op hoe binnen die dominante bedrijfscultuur per functies (afdelingen, bedrijven of vestigingen) van de corporatie ruimte moet zijn voor een enigszins afwijkende cultuur.

7 Cameron (2003, 2006).

8 Het INK-managementmodel helpt bedrijven de organisatie in conditie te brengen en daarvoor een traject voor ontwikkeling en (kwaliteits)verbetering in te zetten.

9 Zie ook Vlak (2008).

Doel van deze publicatie is om een corporatie die een verandertraject ingaat, wil ingaan of al heeft opgestart, handvatten aan te reiken waarmee ze haar huidige en gewenste organisatiecultuur kan meten. Op basis van dat inzicht kan ze het gewenste verandertraject voor een aanpassing van haar organisatiecultuur uitwerken en toepassen. Niet alleen voor de hele organisatie, maar ook voor de specifiek gewenste cultuur per functie (afdeling of bedrijf of dochter). Dit verandertraject maakt daarbij parallel onderdeel uit van en ondersteunt daarmee het totale verandertraject dat de corporatie voor ogen heeft. In figuur 1 is dat 'parallele' proces van veranderen weergegeven.



Figuur 1 Parallel proces van veranderen van organisatie en cultuur

Vragen om veranderopgave in beeld te brengen

Welke organisatiecultuur past het beste bij de toekomstige opgave van de corporatie? De antwoorden op de volgende vragen kunnen helpen.

1. Wat is de bestaande situatie?
 - Waar staan we nu?
 - Wat doen we goed, maar wat kan beter?
 - Wat zijn de (nieuwe) maatschappelijke (woon)vraagstukken?
 - Wat is de gewenste situatie?
 - Wat wordt onze focus en op welke eigen wijze willen en kunnen we het eigentijds maatschappelijk ondernemen invullen?
2. Wat betekent dat voor onze missie, identiteit en visie?
 - Hoe komen we daar; wat is onze strategie? Met welke activiteiten en op welke wijze willen we waarde voor onze klanten en de samenleving creëren?
3. Welke interne veranderingen zijn daarvoor vereist?
 - Op welke onderdelen moet de bedrijfsvoering respectievelijk de processen worden verbeterd?
 - Welk ondernemingsmodel en organisatiestructuur passen het beste bij onze opgave?

Onder 'literatuursuggesties' in deze publicatie staan tips genoemd voor methoden en instrumenten die de corporatie kan gebruiken bij het beantwoorden van deze vragen. Vervolgens kan ze de 'cultuurveranderopgave' bepalen met de cultuurscan. De cultuurscan helpt bij het beantwoorden van de volgende vragen.

4. Wat betekent de veranderopgave voor onze organisatiecultuur?
 - Hoe wordt de huidige organisatiecultuur gemeten?
 - Hoe beredeneren we de gewenste organisatiecultuur en hoe kunnen we die meten?
 - Wat is de passende organisatiecultuur?
 - Hoe komen we van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur?

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 introduceert een model voor cultuur. Dit hoofdstuk gaat vooral over wat cultuur is en welke verschillende cultuurtypen er zijn. Hoofdstuk 3 toont een model voor de maatschappelijke identiteiten. Vervolgens wordt een verbinding gelegd tussen de gewenste identiteit van de corporatie als maatschappelijk ondernemer en wat daarbij een logische en passende organisatiecultuur zou kunnen zijn. Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de huidige en gewenste organisatiecultuur met de quickscan simpel is te meten en hoe de gewenste organisatiecultuur vanuit de strategie en doelstellingen kan worden beredeneerd. Op basis van dit inzicht kan de corporatie bepalen of en in welke richting haar organisatiecultuur moet veranderen. Hoofdstuk 5 gaat vervolgens nader in op hoe de corporatie haar gewenste organisatiecultuur kan implementeren.

Literatuursuggesties

De brochure *Eigentijds maatschappelijk ondernemen* is een praktische handreiking voor corporaties die op een eigentijdse wijze vorm en inhoud willen geven aan dat maatschappelijk ondernemerschap. (Zie www.mo-plein.nl.)

De *MRM-positioneringsmodule* is een instrument dat corporaties en andere maatschappelijke organisaties helpt om te verkennen met welke strategische positionering ze het beste hun maatschappelijk ondernemerschap kunnen invullen. De MRM-positionering brengt zowel de interne (medewerkers, bestuur, RvC) als externe (belanghouders) meningen en inzichten over maatschappelijk ondernemen bijeen. (Zie www.mo-plein.nl.)

De serie managementboeken voor corporaties – *Het ondernemingsplan* (1999), *De balanced scorecard* (2001), *Het INK-managementmodel* (2003), *Bedrijfsprocessen* (2004), *HRM* (2005), *Organisatiecultuur* (2006), *Verandermanagement* (2008) en *Positief leiderschap* (2009) – behandelt verschillende onderwerpen die met veranderen te maken hebben. (Zie literatuurlijst.)

2 Organisatiecultuurtypen

Om de organisatiecultuur te kunnen veranderen moet eerst duidelijk zijn wat organisatiecultuur precies is. Dit hoofdstuk licht het begrip organisatiecultuur aan de hand van het 4ling®-model stap voor stap toe. Wat is cultuur en welke verschillende cultuurtypen zijn te onderscheiden?

Koerswijziging

Wanneer het management besluit de koers te wijzigen en daarom bijvoorbeeld wil reorganiseren, dan moet het kunnen uitleggen waarom. Begrip en draagvlak zijn nodig om hiervoor in de organisatie steun te krijgen. Het management moet aannemelijk maken dat de veranderingen nodig zijn om de veranderde maatschappelijke en klantdoelen te halen. De nieuwe aanpak vereist mogelijk een nieuwe manier van werken, zoals een andere klantbenadering, bijbehorende stijl van leidinggeven, een aangepast personeelsbeleid en organisatiecultuur.

Zonder wijziging van de organisatiecultuur vallen mensen en dus organisaties snel terug in de oude vertrouwde patronen. Het ontwikkelen en managen van de organisatiecultuur is daarom belangrijk en levert meestal goede resultaten op. Daarvoor is leiderschap nodig gericht op het verminderen van de collectieve onzekerheden en het creëren van continuïteit, collectieve identiteit en betrokkenheid. Het gaat dan ook over gebruiken, symbolen, rituelen, manieren en vakjargon, die van invloed zijn op de prestaties.

Het moet duidelijk zijn wat de huidige organisatiecultuur is en welke organisatiecultuur het beste past bij de 'nieuwe' onderneming. En hoe kan de gewenste organisatiecultuur worden bereikt? Daarvoor is inzicht nodig in wat cultuur is, hoe cultuur te meten is en langs welk proces of stappenplan de cultuur kan worden veranderd.

Om te voorkomen dat de huidige organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, moet de organisatiecultuur onderwerp van discussie kunnen zijn. Praten over organisatiecultuur kan alleen wanneer we de cultuur ook kunnen meten. En om over cultuur te kunnen praten en deze te meten is het nodig dat de werkelijkheid wordt versimpeld. In deze publicatie wordt dit gedaan door het 4ling®-model¹⁰ te gebruiken.

Model voor organisatiecultuur: model van de 4ling®

Roger Harrison¹¹ vergelijkt organisatiecultuur met het karakter van een organisatie. Dat karakter is gebaseerd op de interne en externe oriëntatie en de mate waarin de belangen van de organisatie verenigbaar zijn met die van haar leden. Dat resulteert in vier aspecten: mensen, rollen, macht en taken. Elk aspect komt meer of minder in een organisatie voor. De verhouding

¹⁰ Voor een uitgebreide beschrijving van het 4ling®-model zie Dreimüller (2008).

¹¹ Harisson (1972).

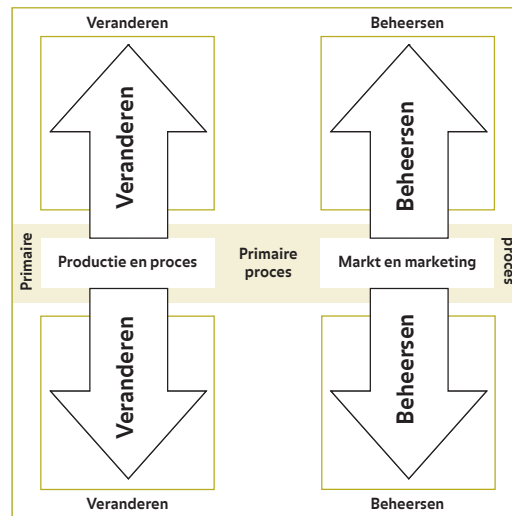
tussen die aspecten is voor elke organisatie uniek. Anderen¹² hebben het over kleuren als ze extreme cultuurtypen beschrijven en de mix van kleuren is dan de omschrijving van de unieke cultuur van die organisatie.

De indeling in vier aspecten van Harrison past in het managementmodel voor corporaties (de 4ling®). Het principe is simpel. Om te kunnen beoordelen of een bedrijf succesvol is, moet onder andere worden beoordeeld hoe er wordt gewerkt. Functioneert een bedrijf optimaal, dan zal (logischerwijs) het resultaat ook goed zijn.

Het model (zie figuur 2) maakt onderscheid tussen de productie (het primaire proces) en de ondersteunende activiteiten (het support proces). In de 4ling® worden activiteiten uit het primaire proces in tweeën gedeeld. Het zijn de activiteiten op de markt die een bedrijf moet *beheersen* wil het zijn producten kunnen afzetten (markt en marketing), en de activiteiten van het maken die het moet kunnen *veranderen* en aanpassen aan de noden van de tijd (productie en proces). De indeling op de schaal veranderen-beheersen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, het marktaandeel, de klant en de vraag moeten worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan de productie en het proces daarop aan te passen door het goed te doen:

Markt en marketing: marktsegmentatie en marketingmix, huur-, aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid.

Productie en proces: bouwen en beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en organisatie van het beheer.



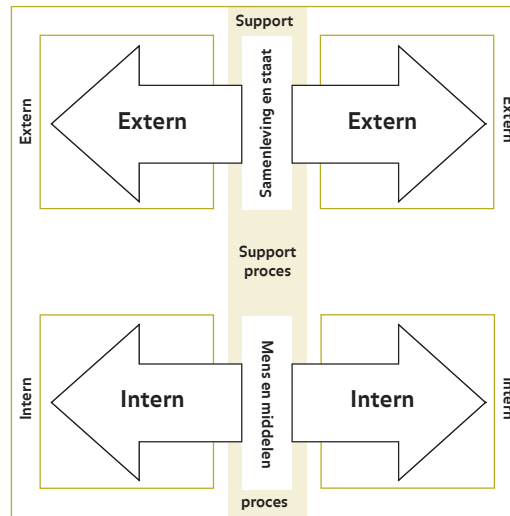
Figuur 2 Primaire proces: productie en proces, en markt en marketing

Ook de ondersteunende activiteiten zijn in tweeën verdeeld (zie figuur 3). Nu op de schaal intern-extern. Dit zijn activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf

12 De Caluwé (2002), Cameron & Quinn (2006).

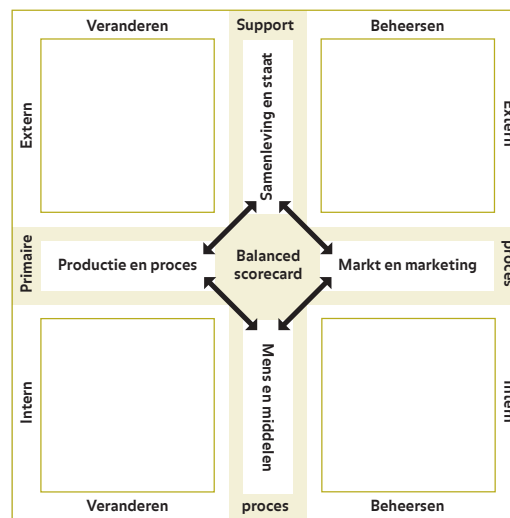
(samenleving en staat, de *externe* factor), en activiteiten die betrekking hebben op het bedrijf zelf (mens en middelen, de *interne* factor):

1. *Samenleving en staat*: de wetgeving en het BBSH met de verantwoordingsvelden, de fiscus en het aspect milieu.
2. *Mens en middelen*: de mensen en de productiemiddelen kapitaal, kennis, management, organisatie, personeelsbeleid, werkprocessen, administratie, ICT en inkoop.



Figuur 3 Support proces: samenleving en staat, en mens en middelen

Op deze manier ontstaat een indeling (zie figuur 4) die corporaties kunnen gebruiken bij het opstellen van het strategisch management, het ondernemingsplan en de balanced scorecard, bij het bepalen van het kwaliteitsbeleid, het uitwerken en invoeren van de processen, het daarop aanpassen van het Human Resource Management-beleid (HRM) en ook bij het bespreken en aanpassen van de organisatiecultuur.

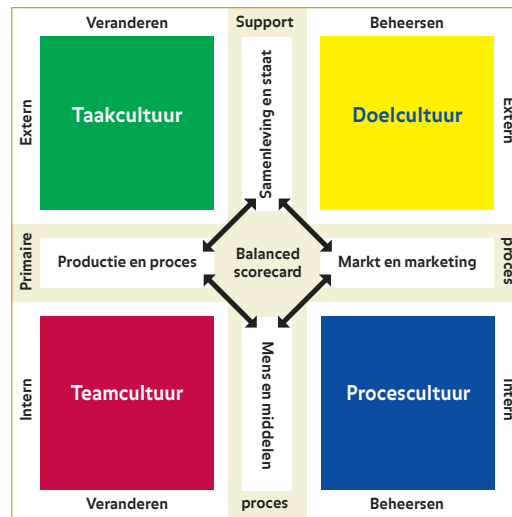


Figuur 4 De vier kwadranten

Toepassen 4ling®

Voor het veranderen van de organisatiecultuur is de indeling in veranderen-beheersen tegenover extern-intern weer bruikbaar. Het levert vier kwadranten op (zie figuur 5) met daarin telkens een van de vier extreme cultuurtypen. Linksonder (intern-veranderen) de *teamcultuur*, rechtsonder (intern-beheersen) de *procescultuur*, rechtsboven (extern-beheersen) de *doelcultuur* en linksboven (extern-veranderen) de *taakcultuur*.

Deze indeling is in de bedrijfskunde vaker te zien. Dat is handig, want het biedt de mogelijkheid om deze kwadranten te koppelen aan andere managementmodellen en instrumenten. Door het model van de 4ling® te koppelen aan de cultuurvragenlijsten kan de organisatiecultuur worden gemeten en in beeld worden gebracht (zie voor meer informatie over de vragenlijst hoofdstuk 4).



Figuur 5 De vier cultuurtypen

Elk cultuurtype heeft een eigen kleur gekregen. Daardoor beklijft de overheersende karaktertrek beter en het praat gemakkelijker. De kleuren zijn rood voor teamcultuur, blauw voor procescultuur, geel voor doelcultuur en groen voor taakcultuur. Hierna volgt van elk cultuurtype een gedetailleerde omschrijving van de kenmerken. Ook worden voorbeelden gegeven van sectoren waar een bepaald cultuurtype dominant is en worden per type de relatie met de cultuurkenmerken van corporaties gelegd. Tevens wordt ingegaan op het bijzondere fenomeen bij corporaties, dat door de taak van een afdeling de dominantie van cultuur per afdeling binnen een en dezelfde corporatie kan verschillen.

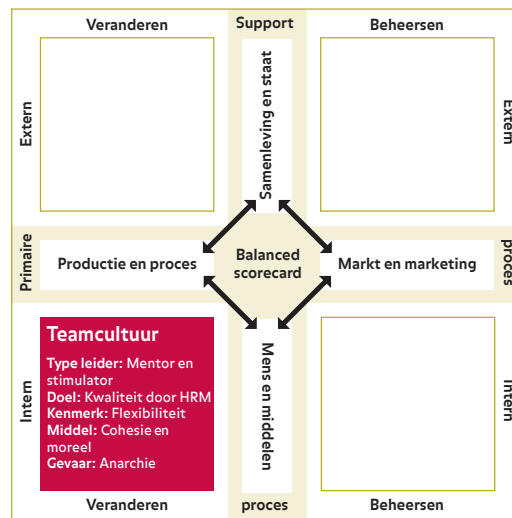
Literatuursuggestie

In 2008 is het organisatiecultuurspel¹³ verschenen. Het spel kent vijf varianten. Met *kleurherkennen* maakt u kennis met vier cultuurtypen en hun kenmerken. Vervolgens kunt u met *kleurbepalen* en *kleurkiezen* de kenmerken selecteren van de bestaande of gewenste organisatiecultuur. Met *kleurbekennen* beschrijft u uw eigen leiderschapstijl en met *kleurgeven* de leiderschapstijl van uw collega's. Het spel is ook te gebruiken om op een snelle manier met medewerkers of sollicitanten in gesprek te komen over hun vaardigheden als leidinggevende en hoe ze aankijken tegen leidinggeven, leiding krijgen, omgaan met collega's, werkwijzen, doelen behalen en verandering.

13 Dreimüller, A., *Het cultuurspel*. Academic Service, 2008. Het cultuurspel is te bestellen via www.managementboek.nl.

Cultuurtype 1: de teamcultuur

Teamcultuur (zie figuur 6) gaat over samenwerken en aanpassen, is intern gericht en valt linksonder in de 4ling® (intern-veranderen). Centraal staan communicatie en onderhandelen. Dat is nodig omdat in dit cultuurtype 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 besluiten. In de teamcultuur gaat het over mensen en hoe ze in een organisatie met elkaar omgaan. Het zijn de dominante kenmerken van veel Japanse bedrijven. In tegenstelling tot Westerse bedrijven – waar de nadruk ligt op prestatie en rendement – steunen Japanse bedrijven op gemeenschappelijke waarden, samenhang, participatie en een wij-gevoel. In plaats van op regels en winst richten ze zich op teamwerk en zijn betrokken medewerkers een verantwoordelijkheid van het bedrijf. In de teamcultuur gaat het steeds over mensen die van elkaar afhankelijk zijn en al 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 van dit cultuurtype terugkomt, maar het resultaat van het team: de *teamcultuur*. Omdat de mens centraal staat, is de kleur rood, de kleur van bloed.



Figuur 6 De teamcultuur

Organisatie

In sectoren met een lage feedbacksnelheid van 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. Dit zijn bedrijven die actief zijn in de distributie, de detailhandel en de makelaardij, waar bulkwerk is gericht 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 meestal 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. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van mentor en stimulator, met als 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 consensus te bereiken. De leiders zijn het beste te omschrijven als vaderfiguren. Centraal staan teamwerk, consensus, vertrouwen, loyaliteit, zorg, Human Resource Management (HRM) en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies.

Besluitvorming

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 hen niet te zien als machines. Het werk wordt dan ook 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 komen 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 veronderstelt tussen leden, 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 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 anarchie ontstaat.

Mensen

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, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen betreft, kan het collectief daaruit ook voordeel putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, gebrek aan samenwerking en strijd ondergraven het goed functioneren van de organisatie. In het bedrijfsleven is de teamcultuur niet vaak dominant, omdat daar de focus ligt op de prestatie en het halen van een doel. In de teamcultuur is dat niet het geval. Dat is dan ook het grootste nadeel van dit cultuurtype.

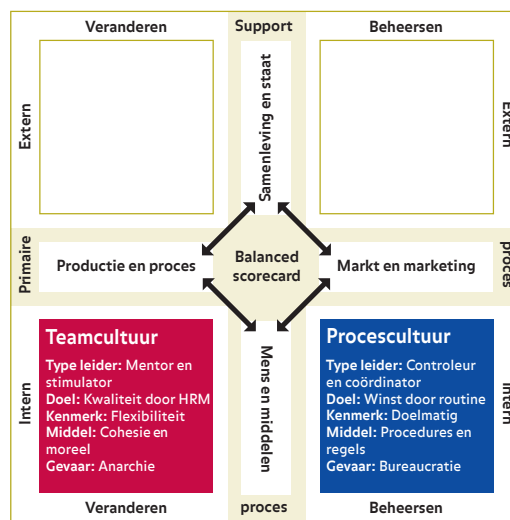
De corporatie en de teamcultuur

Twee decennia geleden waren corporaties gemiddeld twintig 'man' sterk en waren de kenmerken van de teamcultuur dominant. Er werd op een andere manier dan nu samengewerkt. Alle taken en werkzaamheden van een bouwende en beherende corporatie werden toen met minder mensen uitgevoerd. Specialisatie was niet goed mogelijk en het kwam vaak voor dat mensen van de ene afdeling de mensen van andere afdelingen moesten ondersteunen. Spreekwoordelijk is de jaarlijkse verzending van de huurverhogingsbrieven in mei. Het hele bedrijf (vaklieden, verhuurders en administratief medewerkers) was dan druk met het controleren en in enveloppen doen van de brieven. Maar ook op kleinere schaal was dat zichtbaar, bijvoorbeeld als iemand van de administratie, bij ziekte van een collega, moest invallen om de reparatieverzoeken aan te nemen. Met zo weinig mensen kent iedereen elkaar en hebben ze een redelijk inzicht in elkaars taken. Ze vallen voor elkaar in en dat schept een band, een sfeer van saamhorigheid, die de teamcultuur tekent.

Maar ook vandaag de dag scoren corporaties nog steeds hoog op dit cultuurtype (zie ook de resultaten van de metingen bij corporaties over de periode 2004 tot en met 2008). Een organisatiecultuur ontwikkelt zich immers langzaam, is terug te vinden tot in de kleinste haarvaten én vormt een logisch geheel. Daarom is een organisatiecultuur ook niet gemakkelijk te veranderen. De huidige cultuur van de corporaties heeft zich ontwikkeld in de jaren 80, nog voor de brutering. Veel werknemers van corporaties zijn in die periode aangenomen. En omdat mensen niet graag veranderen, gebeurt dat ook niet snel. Binnen een corporatie is elk cultuurtype in een andere afdeling dominant. De kenmerken van de teamcultuur is vooral te zien bij de afdeling verhuur- en bewonerszaken. In die afdeling staat zorg centraal; zorg voor goede huisvesting, leefbaarheid en het oplossen van burenp Problemen. Die dienstverlening heeft als neveneffect dat de bijbehorende kenmerken ook in de zakelijke omgang binnen de afdeling prevaleren. Daarom is het ook beter om de taak incasso niet in deze afdeling te plaatsen. De mensen die daarmee worden belast komen in een spagaat; de spagaat van mensen helpen en mensen in financiële problemen brengen door de betaling van de huurschuld af te dwingen.

Cultuurtype 2: de procescultuur

De procescultuur (zie figuur 7) zit rechtsonder in de 4ling® (intern-beheersen). Het is een cultuur waarin regels, planning en control, en besluitvorming sterk zijn geformaliseerd. Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnenuit of van buitenaf zijn opgelegd. Er zijn veel personen en instellingen bij het proces betrokken, waardoor ordening nodig wordt. Het is een oude cultuurvorm stammend uit de negentiende eeuw, als de industriële revolutie massaproductie mogelijk maakt en de aandacht verschuift van de mogelijkheid tot produceren naar doelmatig produceren. Orde en regelmaat zijn dan van belang. Het gaat steeds over ordenen, regels staan centraal en het proces is de centrale factor waarom alles 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 één manier van werken die karakteristiek is voor het bedrijf. Vandaar dat niet orde, regelmaat of regels in de naam van dit cultuurtype terugkomen, maar het resultaat van het proces: de *procescultuur*. 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.



Figuur 7 De procescultuur

Organisatie

In sectoren met een hoge feedbacksnelheid over resultaten en een laag risiconiveau zijn de kenmerken van de procescultuur dominant. Voorbeelden van bedrijven 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 automobielandustrie, 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 worden afgehandeld en geregistreerd, 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 en dat heeft een demotiverend effect op de 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. Het gevaar is dat 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 veel voor bij beginnende organisaties, waar overleven en groei juist voorop staan.

Leiding

Bij dit cultuurtype hoort de leiderschapsstijl van de controleur en coördinator. Routine leidt tot stabiliteit. Het leiderschap is gebaseerd op hiërarchie en status. De leiders zijn gericht op doelmatigheid, stabiliteit, continuïteit, coördinatie en het handhaven van 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.

Besluitvorming

Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die is geformaliseerd en gestructureerd met regels, systemen en procedures en is gericht 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.

Mensen

Van de medewerkers en leiders wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren zoals is afgesproken en niet meer dan dat. Er is een houding van wantrouwen naar medewerkers. Ze moeten worden gecontroleerd. Voorkomen moet worden dat ze fouten maken. Maken ze fouten, dan behoren ze dat toe te geven en deze te herstellen. De zwakte van de procescultuur is de onpersoonlijkheid. Het geeft medewerkers geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert. Dat ontmoedigt nadenken en innovatie en het systeem kan slechts traag reageren op veranderingen in de omgeving.

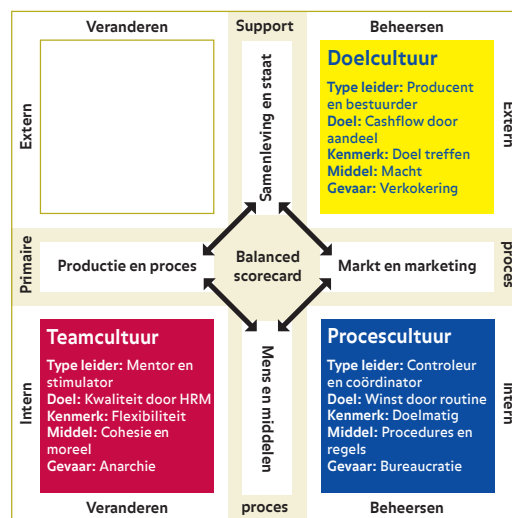
De corporatie en de procescultuur

De kenmerken van de *teamcultuur* zijn vooral zichtbaar bij de *afdeling Verhuur- en Bewonerszaken*. De *procescultuur* is de dominante organisatiecultuur bij de *administratie*. Het gaat immers om bulkwerk. Juist deze afdeling legt de nadruk op het voorkomen van structurele fouten. Hier wordt ook de basis gelegd voor de begroting en jaarrekening. Deze twee producten hebben alles te maken met betrouwbaarheid en transparantie. In dit deel van de corporatie ligt ook de basis voor corporate governance. Corporate governance gaat over transparantie, verantwoording, interne controle en doelmatigheid (procescultuur). Het aspect van de doeltreffendheid dat ook verband houdt met corporate governance behoort bij het volgende cultuurtype, de *doelcultuur*. Binnen de corporatie zijn echter meer plekken met bulkwerk, steeds repeterende gelijksoortige opgaven. Voorbeelden zijn het afsluiten van een huurcontract, het aannemen en regelen van de reparatieverzoeken en incasso.

Een bedrijf ontwikkelt zich meestal van een organisatie met een teamcultuur naar een organisatie die meer op processen is gericht. Dat komt omdat een bedrijf groeit, groter wordt, onoverzichtelijker wordt en structuur en houvast nodig heeft. Regels zijn dan een hulpmiddel, zo niet een vereiste. Maar daarmee ontstaat er nog geen procescultuur in de organisatie. Door de regels en gewoonten in de teamcultuur nemen medewerkers het namelijk niet zo nauw met de regels en procedures en worden ze naar believen aangepast. Bij corporaties zijn veel werkprocessen beschreven, maar bij veel corporaties staan de werkprocesbeschrijvingen ook in de kast. Niemand, behalve de accountant, kijkt ernaar. Laat staan dat ze regelmatig op doelmatigheid worden geactualiseerd.

Cultuurtype 3: de doelcultuur

Het derde cultuurtype (zie figuur 8) staat rechtsboven in de 4ling® (extern-beheersen). Dit type stelt resultaat centraal en kenmerkt zich door een duidelijk zichtbare leiding, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Besluiten worden vaak snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom beperkt. Staat bij het tegenovergestelde cultuurtype (de teamcultuur) de emotie centraal, hier gaat het om de ratio, om rendement, resultaat, doeltreffendheid en marktaandeel. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, en ook staan de klanten niet centraal, maar legt de nadruk op het type organisatie dat net zo werkt als een markt, waarbij de organisatie zich extern richt om door transacties (ruil, verkoop en contracten) een concurrentievoordeel te verwerven. De nadruk ligt op het individualistische karakter. Er wordt regelmatig risico genomen en initiatief is belangrijk. De focus op het doel en de aansturing vanuit één punt leggen de nadruk op invloed, macht en netwerken. Steeds is het treffen van het doel het hoogste goed. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit en hebben bovendien een negatieve klank. Vandaar dat macht en markt niet in de naam van dit cultuurtype terugkomen, maar het resultaat van het doel: de *doelcultuur*. De kleur is geel. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.



Figuur 8 De doelcultuur

Organisatie

In sectoren met snelle resultaten en feedback daarover en een hoog risiconiveau zijn de kenmerken van de doelcultuur dominant. Voorbeelden daarvan 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 doel treffen, om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. Het doel is heilig en moet worden gerealiseerd. Koste wat kost. Succes staat voor marktaandeel, marktpenetratie en

marktleiderschap. Dit cultuurtype komt relatief veel voor bij startende ondernemers, omdat zij eerst klanten en omzet moeten hebben (concreet doel). Zonder klanten immers geen inkomsten, laat staan rendement.

Leiding

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van producent en bestuurder. Er 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 exact 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.

Besluitvorming

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

Mensen

Van de medewerkers wordt verwacht dat ze gehoorzaam luisteren, de instructies uitvoeren en amper nadenken. Opleiding en training zijn dan ook niet de voornaamste manieren om de juiste medewerkers te krijgen. De weg daarvoor is selectie, waarbij het functioneren, straffen en belonen methoden zijn om gewenst gedrag te bevorderen. De cultuurvorm kan doorschieten met angst, misbruik van macht, vriendjespolitiek en politieke intriges.

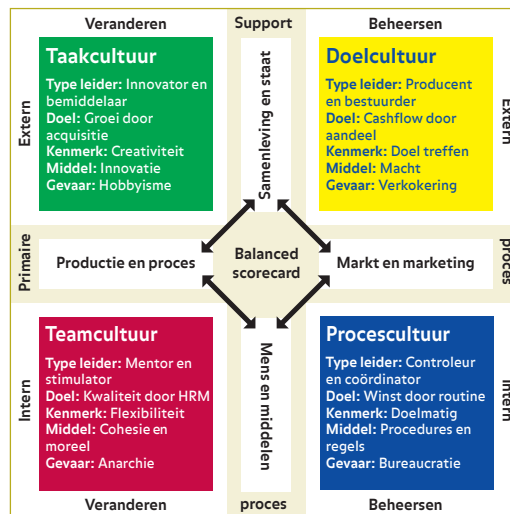
De corporatie en de doelcultuur

Zoals de kenmerken van de *teamcultuur* domineren bij de *afdeling Verhuur- en Bewonerszaken* en de *procescultuur* bij de *administratie*, is er ook een plek binnen de corporatie waar het gaat om het realiseren van doelen. De plek waar de *doelcultuur* dominant is, is de afdeling verantwoordelijk voor *nieuwbouw, projectontwikkeling en groot onderhoud*.

De corporaties die projectontwikkeling niet zien als een veredelde vorm van projectmanagement, hebben de afgelopen jaren actie ondernomen om hun afdeling projectontwikkeling doelmatig te kunnen aansturen. Corporatie Het Oosten (nu Stadgenoot) bijvoorbeeld was daarin midden jaren 90 een van de eerste. Goed risicomanagement werd geïntroduceerd, kosten en uren werden op projectbasis bijgehouden en er werd op (financieel en volkshuisvestingstechnisch) resultaat gestuurd. In de praktijk worden corporaties met zo'n afdeling (letterlijk en figuurlijk) in huis aangestoken door de wijze waarop deze afdeling projecten beheerst. Eerst levert de meer resultaatgerichte cultuur discussie op binnen de corporatie, maar na verloop van tijd ontstaat evenwicht met de oude cultuur en is merkbaar dat de glans van de resultaatgerichtheid ook afstraalt op andere afdelingen. Langzaam maar wel zeker.

Cultuurtype 4: de taakcultuur

Een taak (zie figuur 9) is iets anders dan een doel. Een doel streeft men na met een vastgesteld ijkpunt. Een taak is opgelegd, arbeid moet worden verricht, werkzaamheden waarmee iemand is belast worden uitgevoerd om een doel te bereiken. Een taak is extern gericht en de realisatie daarvan zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk 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 uitgevoerd en het doel gezocht en bereikt. Het is een open-eindbenadering met nadruk op het aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Management van de interne verandering, innovatie en creatieve probleemoplossende werkwijzen is een open systeem waar ad-hocoplossingen worden gevonden. De term ad hoc heeft nu een negatieve betekenis, maar toen het voor het eerst werd gebruikt in de jaren 70 en 80 stond ad hoc reageren hoog aangeschreven. Het is de periode waarin we afscheid nemen van het industriële tijdperk en het informatietijdperk betreden. Het doel is onbekend en het terrein is niet verkend. Intuïtie en vingerspitsengevoel winnen het van ervaring en expertise. Vallen en opstaan is de enige methode om voortgang te boeken en de taak uit te voeren. Hoge risico's worden genomen die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf. 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 team, het proces 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 de kleur groen. Groen associeert met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. De kleur ontstaat door de primaire kleuren geel en blauw te mengen. Dat benadrukt dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leidt, waarmee de organisatie doelen (geel) kan realiseren en die doelmatig (blauw) moet realiseren.



Figuur 9 De taakcultuur

Organisatie

In sectoren met een hoog risiconiveau en een lage feedbacksnelheid over resultaten staat de taak centraal. Voorbeelden zijn R en D-laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie, beleggings- en investeringsmaatschappijen. Voor deze bedrijven is de inzet hoog en onzekerheid troef, en ze krijgen pas na verloop van tijd zicht op de resultaten. Verkeerde beslissingen kunnen het voortbestaan van het bedrijf bepalen. Succes is daarom gedefinieerd als het ontwikkelen van succesvolle nieuwe goederen en diensten waarmee het bedrijf voorop kan lopen. In dit kwadrant komen ondernemers voor die starten met hun bedrijf op basis van een idee of omdat ze een gat in de markt zien.

Leiding

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van innovator en bemiddelaar. Leiders zijn risiconemers en gericht op het ondersteunen van aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door het continu aanpassen en veranderen, waarbij de nadruk ligt op politiek gewenste aanpassingen, creatieve probleemoplossingen en het verbeteren van het management van verandering. De leiders zijn daarvan het beste voorbeeld. Zij verwerven status aan hun kennis, hun inbreng in het proces en het durven nemen van risico's. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improvisatie en openstaan voor kritiek. Succes staat voor nieuwe goederen en diensten en daarmee voorop kunnen lopen.

Besluitvorming

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 mensen steken hun nek uit. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar mensen vaak projectmatig in matrixachtige organisaties werken en open met elkaar communiceren. Het gaat niet om goed of fout, maar om de vraag wat ze van elkaar kunnen leren.

Mensen

Mensen houden van hun werk en willen dat het een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Ze kennen de missie van de onderneming en willen daaraan zelfstandig bijdragen. 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. Het gevaar is subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos en hobbyïsme.

De corporatie en de taakcultuur

De kenmerken van de *teamcultuur* domineren bij de *afdeling Verhuur- en Bewonerszaken*, die van de *procescultuur* bij de *administratie* en die van de *doelcultuur* bij de *afdeling Projectontwikkeling/nieuwbouw*. De *taakcultuur* is een cultuur waarvoor binnen de corporatie geen specifieke plek is aan te wijzen. Dit cultuurtype bestaat hooguit bij grote corporaties die beschikken over een *afdeling Strategie en Beleid*. Maar ergens anders in de corporatie is er geen specifieke plek aan te wijzen, anders dan bij de directeur-bestuurder zelf. Bij het meten van de gewenste organisatiecultuur heeft een bestuurder daarom vaak een voorkeur voor de taakcultuur. Dat is goed te verklaren, want hij is – organisatorisch – het centrum van de vernieuwing. De bestuurder heeft zijn blik – naast de aandacht voor de interne organisatie – vooral gericht op buiten. Hij communiceert met de plaatselijke politiek, moet deals sluiten en wordt geconfronteerd met de nieuwe opgave in het eigentijds maatschappelijk ondernemen die aan corporaties wordt gesteld. Het is een belangrijk onderdeel van zijn taak om daaraan inhoud te geven. Hij ziet de noodzaak en kan in de standaard corporatie bij niemand terecht. Het gevolg is dat hij – in zijn directe omgeving – die cultuurkenmerken organiseert. Op zich is dat logisch, want het moet, maar het heeft ook een vervreemdend effect. Medewerkers begrijpen dat slecht en komen steeds openlijker met kritiek op de bestuurder, die net het ene nieuwe idee heeft geïntroduceerd en dan alweer met een ander komt. De gemiddelde medewerker kan daarmee slecht omgaan. Die is gesteld op rust en regelmaat. Steeds een nieuw initiatief, een nieuw doel of een nieuwe ambitie verstoort zijn aandacht voor de dagelijkse routine, gericht op het bulkwerk van verhuur, reparaties en mutaties. Het is belangrijk dat de bestuurder dat begrijpt en daarvoor begrip toont. Hij moet de moeite nemen om steeds opnieuw uit te leggen waarom het voor de corporatie – en niet voor hem persoonlijk – van belang is en uiteindelijk ook voor de medewerker zelf.

De taakcultuur is voor veel directeur-bestuurders de gewenste cultuur van het bedrijf. Begrijpelijk want in een organisatie met een dominante taakcultuur staat het bedenken van nieuwe oplossingen voor bestaande problemen voorop. En dit is ook nodig in de volkshuisvesting. Ook doelmatigheid en doeltreffend werken zijn noodzakelijk. Het uitsluitend bevorderen van de taakcultuur leidt daarom niet tot het gewenste effect, maar levert missers op van formaat. Onbedoeld en met de beste voornemens ontsporen innovaties dan snel, zoals de praktijk soms uitwijst.

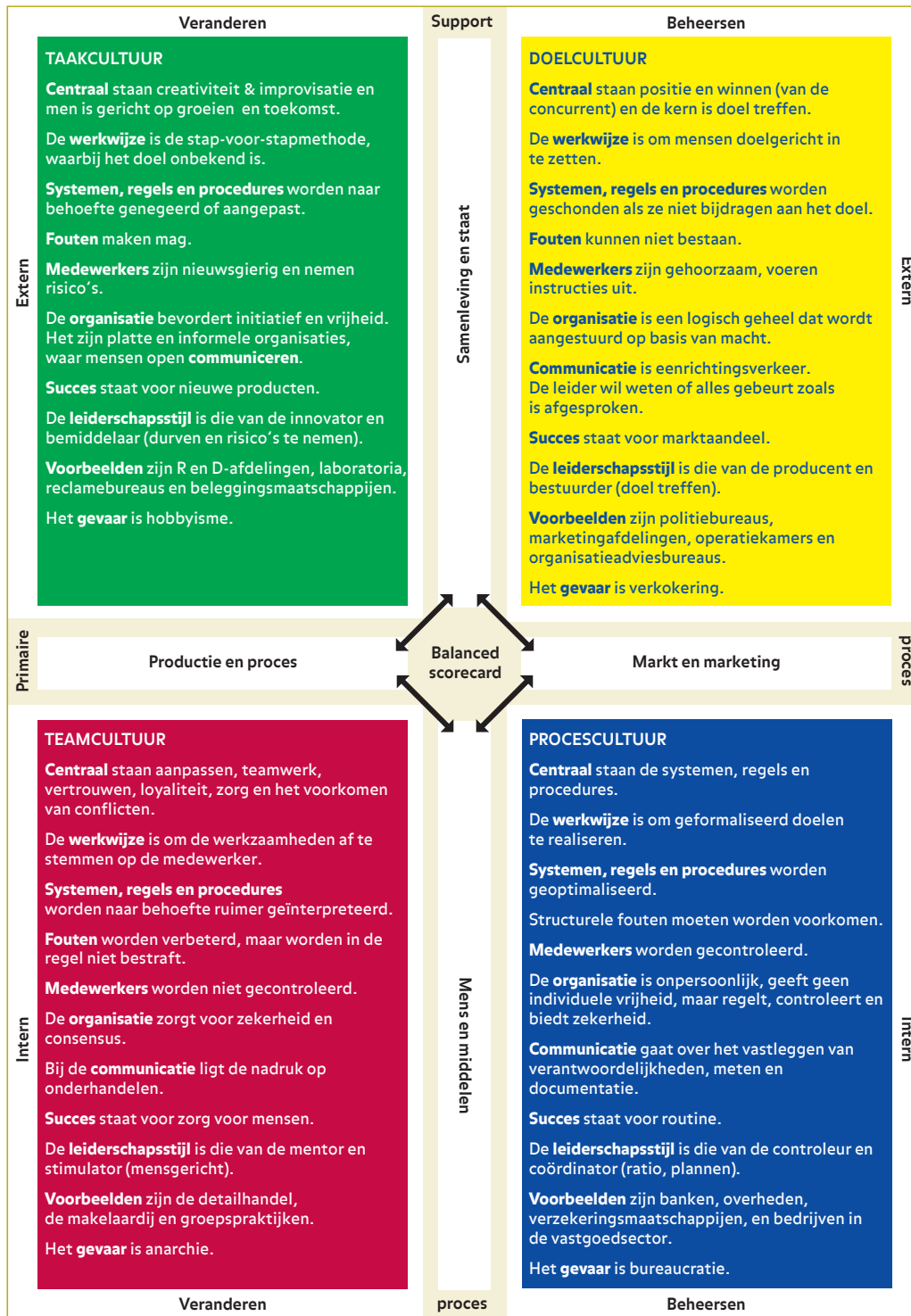
De verhouding tussen vier cultuurtypen in de 4ling®

In elke corporatie komt elk cultuurtype in meer of mindere mate voor. Het accent of de mate van dominantie per cultuurtype verschilt per onderneming. De beoordeling van de feitelijke én gewenste organisatiecultuur kan alleen worden gegeven op basis van wie en wat de onderneming wil zijn. Het werkgebied en de (lokale) context waarbinnen de corporatie werkt en haar missie, strategie en doelen daarop afstemt en vastlegt in het ondernemingsplan is daarvoor het referentiekader. In een legeronderdeel hebben soldaten bijvoorbeeld alleen oog voor het doel. Discussies tijdens de slag over het aanvalsplan zijn uit den boze. Maar zonder zorg en aandacht voor de mens vallen ook bij een legeronderdeel de prestaties tegen. In een gemeente, bij een accountantskantoor of in een bank staat niet zozeer het doel, maar juist zorgvuldigheid en procedures op de eerste plaats. Hier zou consequent blijven vasthouden aan bestaande procedures en werkwijzen betekenen dat we nog steeds met ponskaarten en magneetbanden zouden werken. Ook hier is verandering nodig, maar weer niet zo drastisch als op universiteiten en laboratoria. Daar is het juist weer van belang 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.

Hoewel alle cultuurtypen min of meer voorkomen in een organisatie, kent deze vaak wel een dominante organisatiecultuur. Voor de beoordeling van een organisatiecultuur is dit onderscheid tussen cultuurtypen van groot belang. De vier cultuurtypen zijn niet per definitie goed of slecht. 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 ineffectief of zelfs gevaarlijk zijn, zoals bij een kerncentrale. Het te veel of te weinig hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model 'het model van de concurrerende waarden' noemt. Zijn stelling is dat een leider niet alleen zijn natuurlijke leiderschapsstijl moet ontwikkelen, maar dat hij ook de leiderschapsstijlen moet kennen en liefst beheersen die bij andere cultuurtypen horen. Zo kan hij als de strategie of het moment dat vereist wisselen van leiderschapsstijl. Een goed alternatief is om binnen het management van een corporatie alle leiderschapsstijlen vertegenwoordigd te hebben.

Als afsluiting van dit hoofdstuk zijn samenvattend de vier cultuurtypen in de 4ling® (zie figuur 10) kort beschreven.

Overzicht organisatiecultuurtypen



Figuur 10 Overzicht organisatiecultuurtypen

3 Cultuur en identiteit maatschappelijke onderneming

De gewenste maatschappelijke identiteit en de daaruit voortvloeiende interne organisatieveranderingen beklipen pas als tegelijkertijd de organisatiecultuur mee verandert. Dit hoofdstuk verbindt daarom de gewenste rol en positie van de corporatie in de lokale samenleving – haar identiteit – met de gewenste organisatiecultuur.

Rol en positie in de samenleving

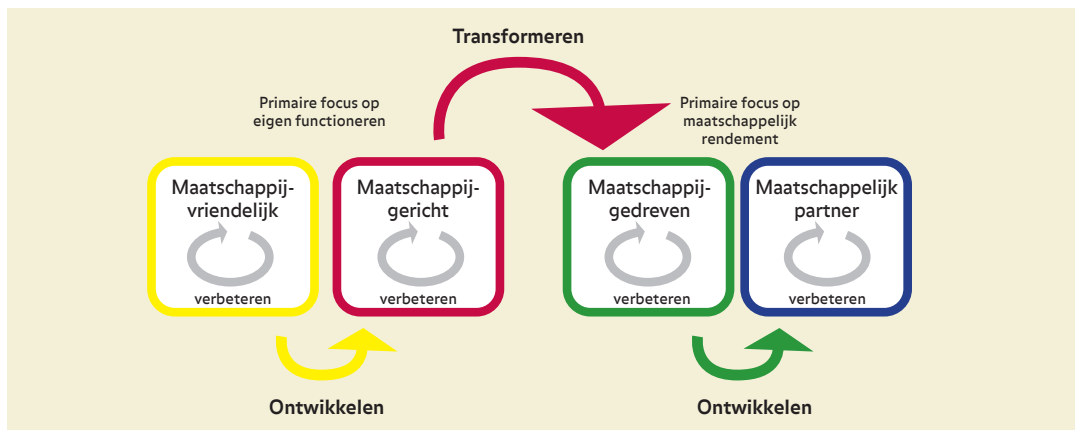
De identiteit van de corporatie zegt iets over de aard van de relatie die de corporatie heeft of wil opbouwen met haar omgeving. De identiteit biedt de corporatie een referentiekader op basis waarvan ze haar strategie verder kan uitwerken en een kader waaraan ze haar beslissingen kan toetsen. Een referentiekader dat ook de discussie kan ondersteunen en zelfs kan voeden over de gewenste organisatiecultuur.

Het denkraam MaatschappijRelatieManagement (MRM)¹⁴ onderscheidt vier identiteiten: de maatschappij*vriendelijke* corporatie, de maatschappij*gerichte* corporatie, de maatschappij*gedreven* corporatie en de corporatie als maatschappelijk *partner*. MRM gaat over het richten en inrichten van een corporatie als maatschappelijke onderneming. Het richten heeft te maken met de externe oriëntatie van de corporatie. Waarop is de corporatie aanspreekbaar, hoe definieert ze maatschappelijk rendement en vanuit welke rol- en taakopvatting streeft ze dit rendement na? Het inrichten gaat over de bedrijfsvoering van de eigen organisatie en dus over de interne kant van de corporatie. MRM veronderstelt dat de externe positionering en de interne bedrijfsvoering van een corporatie op elkaar moeten zijn afgestemd. Daarbij is de (toekomstige) maatschappelijke positionering leidend voor het inrichten van de bedrijfsvoering.

Maatschappelijke identiteit corporatie

Mede op basis van de (lokale) maatschappelijke trends en ontwikkelingen kiezen corporaties hun (gewenste) rol en positie in de lokale samenleving. Maar ook de mate waarin en wijze waarop corporaties de samenleving betrekken, maakt dat ze van elkaar verschillen. Met de MRM-methodiek kunnen ze hun huidige en gewenste identiteit vaststellen. Dit kan intern met het bestuur, de managers, de medewerkers en de raad van commissarissen, maar ook extern met de klanten en belanghouders van de corporatie en de representanten of opinieleiders uit de (lokale) samenleving.

¹⁴ Zie ook *Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap, Het denkraam MaatschappijRelatieManagement (MRM)*. Aedes/SEV, Hilversum, 2008.



Figuur 11 De veranderopgave op basis van de vier maatschappelijke identiteiten van MRM

MRM bestaat uit vier maatschappelijke identiteiten (zie figuur 11). De maatschappijvriendelijke corporatie heeft een sterke externe focus op de traditionele wettelijke taken, de maatschappijgerichte corporatie kent een sterke ondernemingsgerichte focus, de maatschappijgedreven corporatie is sterk gefocust op belanghouders en de corporatie als maatschappelijk partner heeft een brede externe oriëntatie op de hele samenleving. Deze kenmerken hebben een sterke relatie met de dominante cultuur, houding, normen en waarden van de medewerkers van een corporatie.

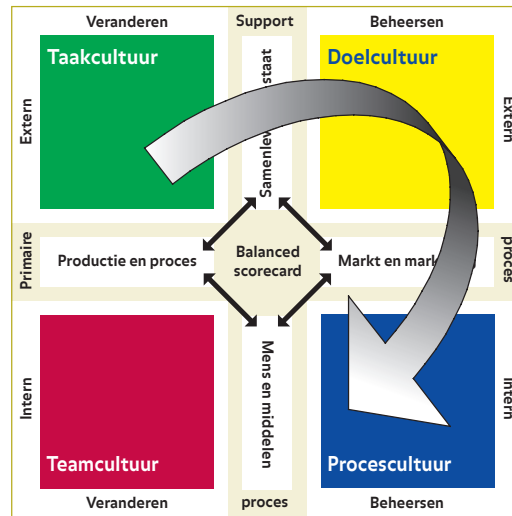
Literatuursuggesties

Het Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft samen met de SEV drie publicaties uitgebracht over MaatschappijRelatieManagement (MRM). De publicatie *Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap* gaat in op het denkraam MRM. *Het positioneren van de corporatie als maatschappelijke onderneming* is een handleiding bij het instrument MRM-positionering. Dit instrument verschaft inzicht in de gewenste strategische focus, maatschappelijke identiteit en concrete taken en rollen die men voor de corporatie ziet. *Het inrichten van de corporatie als maatschappelijke onderneming* is een handleiding bij het instrument MRM-bedrijfsvoering, die de corporatie naast de beoogde maatschappelijke identiteit inzicht geeft in de dimensies van maatschappelijke bedrijfsvoering en de mogelijke interne veranderbehoefte. (Zie www.mo-plein.nl.)

Ondernemingsfase, productfase en cultuurtype

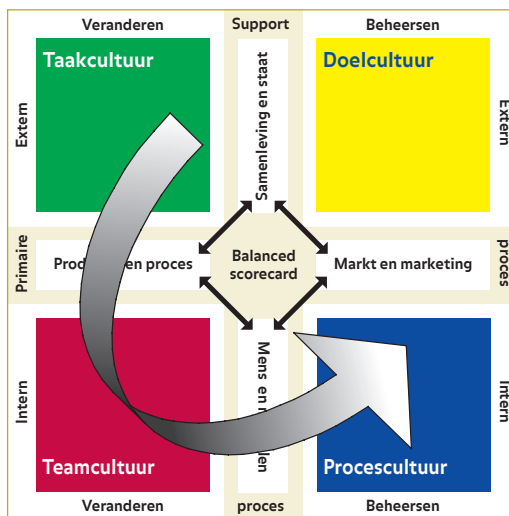
Welk cultuurtype is dominant in een bedrijf? Dat is afhankelijk van veel factoren: medewerkers, financiën, omgeving en de fase in de levenscyclus van het product. Een bedrijf dat faxen verkoopt, heeft andere problemen dan een bedrijf dat kranten verkoopt of nieuws op internet. De ontwikkeling van het product heeft een effect op de organisatiecultuur. En die ontwikkeling draait met de klok mee. Vertaald naar de 4ling® (zie figuur 12) wordt het idee van een nieuw

product geboren in bedrijven of afdelingen met een taakcultuur. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan, zal het daarna eerst voor omzet moeten zorgen en vervolgens met die omzet rendement halen. Dat komt tot uitdrukking door het product 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 teamcultuur (leren).



Figuur 12 Levenscyclus product

De levenscyclus van een product is van invloed op de organisatiecultuur van een onderneming, maar ook de fase van de levenscyclus van de organisatie zelf is van belang. Deze draait tegen de klok in! Vertaald naar de 4ling® (zie figuur 13) is het idee voor een nieuw product of het zien van het gat in de markt aanleiding om een bedrijf op te richten. De kenmerken van de organisatiecultuur zijn die van de taakcultuur. Naarmate een bedrijf meer omzet genereert, stijgt het aantal mensen dat er werkt. In het begin is dat aantal te overzien, kennen mensen elkaar persoonlijk en dat tekent de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen, dan is er steeds vaker behoefte aan regels, afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de werkprocessen inclusief de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Groeit het bedrijf verder, dan zal overzicht en duidelijke aansturing steeds noodzakelijker worden.



Figuur 13 Levenscyclus van de organisatie

Deze normale groei en ontwikkeling – organisaties veranderen tegen de klok in – zijn van belang bij het bepalen van de strategie om te komen van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur. Organisaties die bijvoorbeeld een dominante teamcultuur hebben en meer doelgericht willen worden, doen er verstandig aan om zich eerst de kenmerken van de procescultuur meer eigen te maken (orde op zaken te stellen) en dan pas te proberen de kenmerken van de doelcultuur te bevorderen.

Ditzelfde principe is van toepassing bij het bepalen van de huidige maatschappelijke identiteit en de gewenste identiteit en het advies¹⁵ om stap voor stap naar die gewenste identiteit te groeien. (Zie ook figuur 11.)

De maatschappelijke identiteiten en de 4ling®

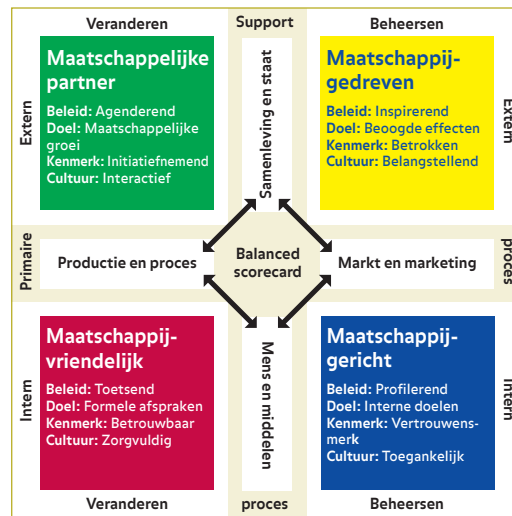
De behoefte om aan de organisatiecultuur van een organisatie te werken heeft alles te maken met veranderen. Eén belangrijke reden is om in lijn te blijven met dat wat de klant en de (lokale) samenleving vraagt. Dat geldt voor elk bedrijf, organisatie of instelling. Verandert de wereld en is er geen behoefte meer aan een specifieke dienst of product, dan houdt het op. Neem de fax. Ooit een innovatie van formaat en nu bijna vergeten. Het maakt dan niet uit of het bedrijf de beste fax ooit maakt en die voor weinig geld aanbiedt; als de klant er geen behoefte aan heeft, worden ze niet verkocht. Einde bedrijf.

Het lijkt erop of dat principe voor non-profit organisaties niet geldt. Maar dat is schijn. De discussie in Nederland over maatschappelijk ondernemen is er niet voor niets. Wat dragen die ondernemingen bij aan wat nodig is in de samenleving? Het gaat dan over scholen,

15 MRM-veranderingstraject (in: *Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap*, hoofdstuk 6, Aedes 2008).

ziekenhuizen, overheidsinstellingen én corporaties. Maar het gaat ook over de relatie die de corporatie als maatschappelijke onderneming heeft, of wil opbouwen, met die samenleving. Met de burgers, klanten en belanghouders. De centrale vraag is hoe die relatie tussen de corporatie en de (lokale) samenleving is te kenmerken. Hoe kan en wil de corporatie haar rol afstemmen op de behoefte in haar omgeving en welke identiteit past daarbij het beste? In de MRM-publicatierreeks is de MRM-theorie beschreven en welke instrumenten de corporatie kan gebruiken om de huidige en gewenste maatschappelijke identiteit te kunnen vaststellen.

MRM onderscheidt vier archetypen corporaties. Een indeling in vier kwadranten is gebruikelijk in de bedrijfskunde. Deze kwadranten hebben, zij het vanuit verschillende perspectieven, veel overeenkomsten met elkaar. Dat komt omdat ze zijn gebaseerd op dezelfde onderliggende theorieën. Daarom past de indeling van de MRM voor het onderdeel cultuur ook op de 4ling[®]. In figuur 14 zijn de vier MRM-identiteiten in de 4ling[®] geplaatst en kort beschreven.



Figuur 14 De vier maatschappelijke identiteiten

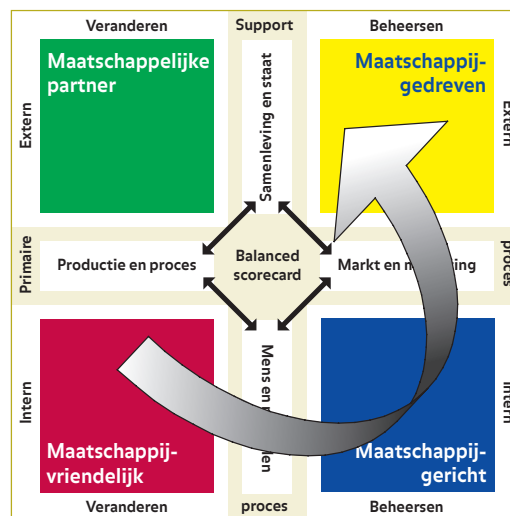
Het MRM-veranderingstraject gaat net als in het cultuurtraject uit van een analyse en beschrijving van de huidige en gewenste situatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in verbeteren, ontwikkelen en transformeren (zie figuur 11). Bij verbeteren is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie het kleinst, bij transformeren het grootst. Bij verbeteren zijn de verschillen klein en heeft het meestal te maken met onvoldoende voorlichting. Een eenvoudig pr-traject kan dan voldoende zijn.

Bij ontwikkelen en transformeren gaat het om een fundamentele verandering. Het MRM-veranderingstraject adviseert daarvoor een stap-voor-stapaanpak zoals aangegeven in figuur 15.



Figuur 15 Stap voor stap naar een passend cultuurtype

Hoe graag de corporatie ook maatschappijgedreven of zelfs een maatschappelijke partner wil zijn, het is zaak om eerst orde op zaken te stellen (zie figuur 16). Van maatschappijvriendelijk naar maatschappijgericht is een relatief eenvoudige stap, maar deze moet de corporatie wel apart nemen. Dan volgt de grote (transformatie)stap naar maatschappijgedreven. Nu moet de corporatie het accent, dat hiervoor nog intern gericht kon blijven, naar buiten richten. Dat is lastig en vergt de nodige aandacht. Van groot belang is dat ze de noodzaak voor medewerkers en belanghouders goed beargumenteert. De verandering vereist een wezenlijk ander gedrag van medewerkers, klanten en belanghouders en zij zullen dit zonder argumentatie niet begrijpen. De mogelijk laatste (ontwikkel)stap naar maatschappelijk partner is dan weer relatief eenvoudig. Of de corporatie de stappen in deze volgorde wil doorlopen, bepaalt ze uiteraard zelf. De ontwikkeling is er een van een lange adem, maar na verloop van tijd zien de medewerkers en de managers de volgende stap als een 'natuurlijke' stap.



Figuur 16 Stap voor stap naar een nieuwe identiteit

Palet aan functies en dominante cultuur

In elk bedrijf is een dominant cultuurtype te onderscheiden, maar de vier cultuurtypen komen in elk bedrijf voor. Deze verschillen zijn functioneel en mede verklaarbaar vanuit de verschillende functies die de corporatie vervult.

Al met al kan de corporatie door een combinatie van verschillende functies haar maatschappelijke missie en ondernemingsdoelen realiseren. Het ondernemingsconcept van de corporatie is een bundeling van een aantal functies en de rol die de corporatie per functie vervult. Bijvoorbeeld¹⁶:

- focus op wonen, met veel aandacht voor het realiseren van klantwaarde
- focus op traditioneel beheer en verhuur van woningen, met veel aandacht voor het waarborgen van de financiële continuïteit
- een brede vastgoedportefeuille van woningen, maatschappelijk vastgoed en mogelijk commercieel vastgoed met veel aandacht voor klant- en financiële waarde
- een breed werkgebied en vooral ook actief in de 'niet-vastgoedbedrijfskolommen', met een primaire focus op het realiseren van maatschappelijke waarde voor brede groepen in de samenleving.

Corporaties willen financiële klant- en maatschappelijke waarde creëren, omdat deze waarden elkaar versterken. Investeren in de leefomgeving en extra kwaliteit van de woning resulteert immers meestal ook in een hogere maatschappelijke en klantwaarde. Maar omdat de kwaliteit van het gebied en de woning verbetert, verbetert mogelijk ook de marktwaarde en daarmee het (indirecte financiële) rendement. Elk ondernemingsconcept legt daarin echter weer andere accenten. Uiteindelijk wil elke corporatie haar maatschappelijke missie realiseren en van betekenis zijn voor de (lokale) maatschappij waarin ze werkt. De focus en de wijze waarop verschillen sterk per corporatie. Afhankelijk van het ondernemingsconcept bepaalt de corporatie welke functies van groot belang zijn en welke rol ze voor zichzelf ziet: zelf doen, partnerschap of uitbesteden. Deze keuzes leiden tot een grotere diversiteit aan cultuurtypen binnen de dominante cultuur van de organisatie.

Voorbeelden verschillende functies

De maatschappelijke identiteit en breedte van het werkdomein bepalen mede de functies die voor de corporatie van belang zijn. Ten opzichte van de traditionele functie 'bouwen en beheren van sociale huurwoningen' is er veel veranderd. Enkele voorbeelden:

- 'Corporate Real Estate Management' (CREM) stelt bedrijven in staat om hun bedrijfstvastgoed als bedrijfsmiddel professioneel te managen. De zakelijke 'gebruikers' van vastgoed zijn de nieuwe business-to-business klanten van de corporatie zoals zorginstellingen die hun vastgoed huren van corporaties of onderwijsinstellingen (brede scholen) en gemeenten (multifunctionele accommodaties) die het beheer van hun vastgoed

¹⁶ Zie bijvoorbeeld de bedrijfsstijlen van Gruis.

uitbesteden aan corporaties. Met een professionele CREM-functie kan de corporatie haar business-to-business klanten, de zakelijke gebruikers, faciliteren.

- Veel corporaties denken en werken steeds meer als ‘maatschappelijk vastgoedbelegger’ en ze maken net als veel institutionele beleggers vaker onderscheid in de functies kapitaalverschaffer, portefeuillemanager, assetmanager en propertymanager of beheerder.¹⁷ Het doel van de corporatie om de ‘beleggersfunctie’ te professionaliseren, is bijvoorbeeld om het risico- en rendementsdenken meer te integreren als onderdeel van de governance of besturing van de onderneming.
- Veel corporaties ontwikkelen vastgoed en hebben daarom projectontwikkelaars in dienst, maar er zijn ook corporaties die een stap verder gaan en een apart ontwikkelbedrijf hebben met autonome bedrijfsdoelen. Het doel is dan om de functie ‘projectontwikkeling’ te professionaliseren.
- Sommige corporaties houden zich bezig met integrale gebiedsontwikkeling en nemen functies en risico’s over van een gemeente. Deze functie van de corporatie kan gebiedsmanager of gebiedsontwikkelaar worden genoemd. Voor zover bekend zijn er echter geen corporaties met een aparte functie ‘grondbedrijf’, zoals vergelijkbaar met die van een gemeente. Het doel van de corporatie zou dan kunnen zijn om minder afhankelijk te zijn van commerciële gebiedsontwikkelaars en zelf meer de regie te kunnen voeren en plannen te ontwikkelen die beter aansluiten op de lange-termijnbehoefte.
- Sommige corporaties (willen) tevens functies vervullen die geen relatie meer hebben met de ‘grond- en vastgoedbedrijfskolom’ waarbinnen de corporatie traditioneel werkzaam is. Deze corporaties houden zich bezig met bijvoorbeeld onderwijs-, cultuur- en/of werkgelegenheidsprogramma’s. Het doel van de corporatie is bijvoorbeeld om zelf actief bij te dragen aan duurzaam gebiedsbeheer, krachtige en gezonde wijken.
- Tot slot kan de corporatie zich ook richten op de functie van ‘entrepreneur’¹⁸, die als kapitaalverschaffer op basis van zijn missie, ondernemingsdoelen en risicoanalyse beoordeelt in welke andere maatschappelijke ondernemingen hij investeert. Het doel van de corporatie is bijvoorbeeld om wel een actieve rol te kunnen spelen door te sturen met investeringen, maar partners met specifieke competenties het daadwerkelijke werk te laten doen. En daarmee risico’s te spreiden en te kunnen managen.

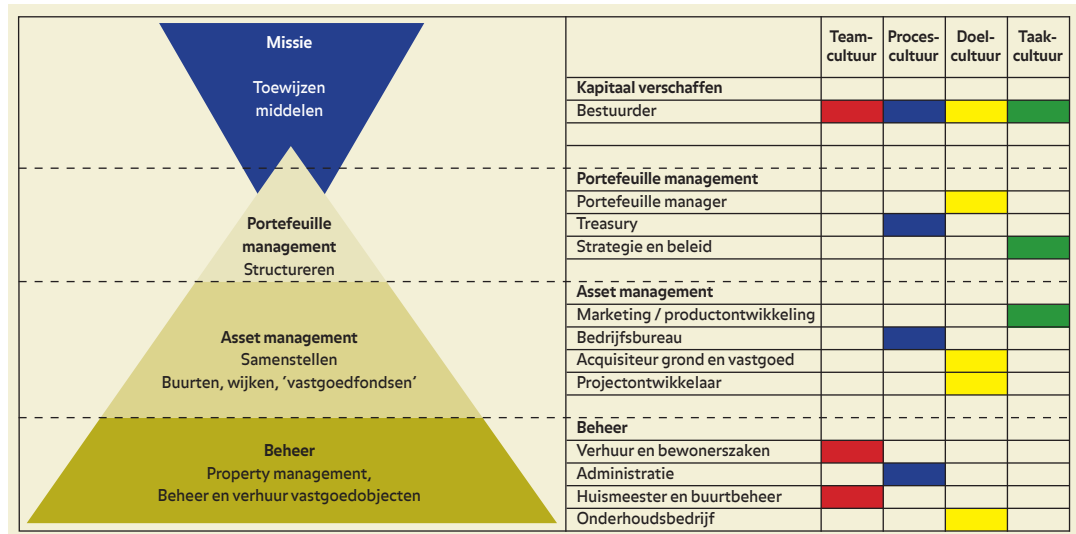
Al deze voorbeelden van mogelijke functies vragen om specifieke competenties en een passende organisatiecultuur.

17 De afgelopen jaren hebben meerdere auteurs zoals Miles (2000), maar bijvoorbeeld ook van Wolters en Verhage (2001), Driel (2003), Van Gool (2007), Vlak (2008) een vergelijkbare indeling toegepast.

18 Iemand waarvan het investeren in bedrijven zijn beroep is.

Koppeling cultuurtype met de functie

Zoals eerder is aangegeven past bij een specifieke functie een bepaald cultuurtype het best. Figuur 17 bevat voorbeelden van de meest voorkomende functies bij corporaties. Deze functies zijn gerangschikt naar de verschillende niveaus binnen de organisatie van de corporatie respectievelijk de bedrijfskolom waarin de corporatie werkzaam is.



Figuur 17 Dominante cultuur per functie

Wanneer een functie zoals projectontwikkelaar direct onderdeel uitmaakt van de corporatie ('zelf doen'), dan zal dat veel effect hebben op de huidige cultuur binnen de organisatie. Wanneer deze functie is losgeknipt van het moederbedrijf, doordat er een apart ontwikkelbedrijf in een ander kantoor is gehuisvest (een vorm van 'partnerschap'), dan zal het effect op de dominante cultuur weer anders worden beleefd. Wordt de functie projectontwikkeling uitbestede, dan zal het effect op de dominante cultuur van de functie projectontwikkeling minimaal zijn.

En tot slot de rol van de bestuurder. Duidelijk is dat hij alle 'kleuren' en leiderschapstijlen zou moeten beheersen. Een goede bestuurder houdt er immers rekening mee dat hij zijn gedrag, zijn manier van optreden en aanspreken van zijn medewerkers, 'natuurlijk' laat afhangen van het moment, de afdeling, de problematiek die speelt of de fase waarin de onderneming verkeert. Dat is in de regel een lastige opgave, want ook een bestuurder heeft een eigen dominante manier van werken die niet in elke situatie geschikt is. De oplossing is dat de bestuurder zich in die andere leiderschapstijlen verdiept¹⁹ of de samenstelling van zijn managementteam (MT) daarop aanpast.

19 Zie ook Cameron (2009).

Wat kan de corporatie met dit inzicht?

Dit inzicht kan de corporatie helpen bij de discussie in bijvoorbeeld het managementteam (zie hoofdstuk 5) over de huidige en gewenste organisatiecultuur. Vervolgens kan het verkrijgen van inzicht in het meest passende cultuurtype per afzonderlijke functie leiden tot de volgende overwegingen:

- In het managementteam moeten alle cultuurtypen zijn vertegenwoordigd; het managementteam moet op zijn minst een weerspiegeling zijn van de afzonderlijke cultuurtypen per functie.
- Wanneer het echter gaat om het algemene belang conformeert iedereen zich aan de waarden en normen die behoren bij de gewenste dominante cultuur.
- Managementteamleden die verantwoordelijk zijn voor een specifieke functie moeten dit specifieke cultuurtype kunnen uitdragen.
- Wanneer binnen een afdeling of vestiging cultuurtypen te veel conflicteren kan de corporatie besluiten om een functie in een afzonderlijke vestiging of business unit onder te brengen of zelfs in zijn geheel uit te besteden.
- Beheerst de leider de verschillende leiderschapsstijlen behorende bij de afzonderlijke cultuurtypen, welke leiderschapsstijl beheerst de leider het best en past deze bij de (gewenste) dominante cultuur van de onderneming?

Het doel is dat het management van een corporatie kan beoordelen wanneer er een gezonde mix van en spanning tussen de verschillende cultuurtypen is en wanneer de verschillende cultuurtypen niet meer verenigbaar zijn en de gewenste dominante cultuur niet kan worden gerealiseerd.

Ter ondersteuning van de discussie over de huidige en gewenste cultuur kan deze zowel voor de corporatie als geheel, maar ook specifiek per afdeling, vestiging of bedrijf worden gemeten.

De start van de verandering

In het hele veranderingstraject zijn twee cruciale momenten aan te wijzen. Het eerste is in beweging komen en het tweede is transformeren. Bij de start moet een beginweerstand worden overwonnen. Net als bij het duwen van een wagen of het in gang zetten van een vliegwiel, kost het in beweging zetten relatief veel inspanning. Daarna gaat het gemakkelijker zolang de wagen of het vliegwiel maar in beweging blijft. Bij organisatieverandering is dat min of meer ook zo. Los van de aard van een verandering is de eerste natuurlijke reactie van mensen altijd: deden we het dan niet goed? Is die weerstand eenmaal overwonnen, dan staan ze open voor argumenten. Wordt duidelijk dat ze het wel goed deden, maar dat het nu anders moet of dat het niet meer adequaat is, dan komt de organisatie in beweging.

Het tweede belangrijke moment van een verandering is het transformeren, waarbij de blik van binnen naar buiten moet worden gericht. Dat is de overstap van een dominante procescultuur naar een dominante doelcultuur. Het is te zien als een paradigmashift en vergt veel uitleg en geduld.

4 De organisatiecultuur meten

De cultuurscan is een instrument om de organisatiecultuur te betrekken bij de organisatieontwikkeling van de corporatie. Het instrument ondersteunt de ontwikkeling van de corporatie als maatschappelijke onderneming. De cultuurscan bestaat uit twee onderdelen, namelijk een quickscan om de organisatiecultuur te meten en een stappenplan om de organisatiecultuur te veranderen. Dit hoofdstuk behandelt de wijze waarop de corporatie via internet met de quickscan de bestaande en gewenste organisatiecultuur kan meten. In hoofdstuk 5 is het stappenplan beschreven waarmee de corporatie haar organisatiecultuur kan veranderen.

Op www.mo-plein.nl staan onder 'KMO-instrumenten' bij 'cultuurscan' de vragenlijsten die horen bij de quickscan. Nadat de corporatie deze vragenlijsten heeft ingevuld, kan gemakkelijk een rapportage worden gedownload met de samenvatting van de resultaten. Dit hoofdstuk is primair geschreven voor de projectleider, zodat hij weet hoe het meten via internet in zijn werk gaat en hij zijn collega's kan instrueren hoe (en voor wanneer) ze de quickscan via internet kunnen doen.

Wat doet de quickscan?

Het meetinstrument meet snel en eenvoudig hoe het managementteam van de corporatie denkt over de bestaande en de gewenste organisatiecultuur van de eigen corporatie (of desgewenst vestiging, afdeling of bedrijf/dochter). De rapportage die op basis van de quickscan wordt gegenereerd, brengt het mogelijke verschil tussen de gemeten bestaande en gewenste cultuur in beeld. Deze zogenoemde 'nulmeting' kan aanleiding zijn om een verandering van de organisatiecultuur op de agenda van het managementteam te zetten.

Op basis van de 4ling® is het mogelijk om de organisatiecultuur helder in beeld te brengen. De vragenlijst van de quickscan bevat vier invalshoeken: (1) de organisatie, (2) de leiding, (3) de mensen en (4) de wijze van besluitvorming. De specifieke antwoorden beschrijven de vier dominante cultuurtypen: *teamcultuur*, *procescultuur*, *doelcultuur* en *taakcultuur*. De vragenlijst heeft per invalshoek telkens vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. Alle betrokkenen moeten de vragenlijsten twee keer invullen. Eén keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur en één keer voor het meten van de gewenste organisatiecultuur. (Zie ook bijlage 1.)

De quickscan doen is vrij eenvoudig en kost hooguit een kwartier. Meer tijd mag het niet vergen, want de invuller mag niet te lang bij een vraag stilstaan, maar moet vooral vanuit het eerste gevoel de vragen beantwoorden. Het is verstandig voor het beantwoorden van de vragen vijf minuten stil te staan bij de verhoudingen binnen en het functioneren van de eigen organisatie. De vier cultuurtypen zijn namelijk karikaturen, waardoor de keuzeantwoorden nooit precies van toepassing zijn op de eigen situatie.

De quickscan bestaat uit zestien stellingen, waarbij telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. Het zijn vrij extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van een van de vier mogelijkheden geeft de invuller aan door per vraag tien punten te verdelen. Die tien punten moet hij zodanig over de vier stellingen verdelen, dat deze naar zijn gevoel een correcte weergave zijn van de huidige heersende cultuur. In het voorbeeld (figuur 18) is een redelijk evenwichtige keuze gemaakt, maar een verdeling van 1-7-1-1 mag natuurlijk ook.

Diagnose van het klimaat; de huidige situatie		
1.	De zomers in Nederland zijn over het algemeen	Nu
A	Lang, warm, zonnig en droog	1
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°C	5
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

Figuur 18 Voorbeeld invullen vragen van de huidige organisatiecultuur

Quickscan op MO-plein invullen

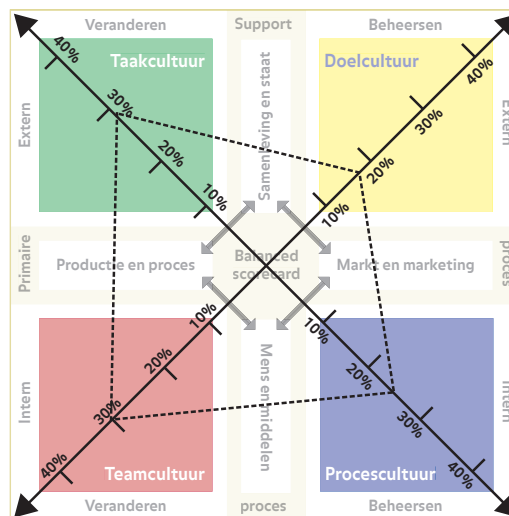
Een corporatie kan de quickscan via internet doen, namelijk op www.mo-plein.nl. Na het invullen van de vragenlijst uit de quickscan kan een rapportage gegenereerd worden met daarin de gemiddelden van de andere corporaties van de ingevulde vragenlijsten (tot dan toe). Dit rapport kan ze downloaden. Indien gewenst kan de organisatiecultuur ook met de hand op papier worden ingevuld. De projectleider berekent dan de gemiddelde scores van alle ingevulde vragenlijsten en tekent die in de 4ling® in. In bijlage 4 is hiervoor een leeg sjabloon opgenomen.

Ga naar www.mo-plein.nl, klik in de rechterkolom op 'Instrumenten' en vervolgens op 'cultuurscan'. Alleen corporaties lid van Aedes kunnen via het MO-plein de quickscan doen. Hierbij moet de corporatiemedewerker inloggen met dezelfde gebruikersnaam en hetzelfde wachtwoord als waarmee hij of zij op Aedesnet inlogt. De rapportage wordt op basis van de ingevulde vragenlijsten automatisch op de naam en/of het e-mailadres van de corporatie gegenereerd. Dit betekent dat de scan, als een corporatie door bijvoorbeeld een fusie (nog) verschillende e-mailadressen heeft, de ingevulde vragenlijsten niet als die van één corporatie herkent. Bovendien moeten alle deelnemers de vragenlijsten die in een rapportage moeten worden opgenomen, *binnen één kalendermaand (!)* hebben ingevuld. Op de eerste dag van de nieuwe maand wordt de rapportage automatisch naar alle invullers gemaild. Het is hierna niet meer mogelijk nog een invuller aan de rapportage toe te voegen. Wel kan een andere afdeling, vestiging of bedrijf de vragenlijsten opnieuw invullen en een nieuwe rapportage downloaden.

1. De quickscan bestaat uit zestien stellingen, waarvan telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. De passendheid van de vier mogelijkheden geeft de invuller aan door per vraag tien punten te verdelen over de vier mogelijkheden. Elke verdeling van de tien punten is toegestaan (zie figuur 18).

2. Iedere (individuele) invuller kan tussentijds een rapport genereren. Een nieuw gegenereerd rapport gaat altijd uit van het gemiddelde van alle tot dan toe door collega's ingevulde vragenlijsten en overschrijft als het ware het oude rapport. Het rapport vermeldt hierdoor geen individuele scores. Op de titelpagina van het rapport staan de tijd en datum van wanneer de rapportage is gegenereerd en de e-mailadressen van de personen die de vragenlijsten hebben ingevuld. Omdat aan het eind van de maand steeds automatisch een rapport wordt gegenereerd, kan elke maand opnieuw een andere afdeling, vestiging of bedrijf/dochter van de corporatie de organisatiecultuur meten. Dit kan alleen in dezelfde maand als per vestiging of bedrijf een ander e-mailadres wordt gebruikt (en dat kan alleen als dit bij Aedesnet is geregistreerd!).

Na de beantwoording worden alle antwoorden A opgeteld en gedeeld door zestien. Datzelfde gebeurt met de antwoorden op de vragen B, C en D. Dat resulteert in vier getallen met een som van tien, die in procenten in de grafiek worden weergegeven. Het totaal is dus 100 procent verdeeld over de vier cultuurtypen. Zie voor een voorbeeld figuur 19, waarin de gemeten percentages kunnen worden ingevuld. In figuur 21 zijn de resultaten van de meting 2008 ingevuld.



Figuur 19 Score huidige organisatiecultuur in de 4ling®

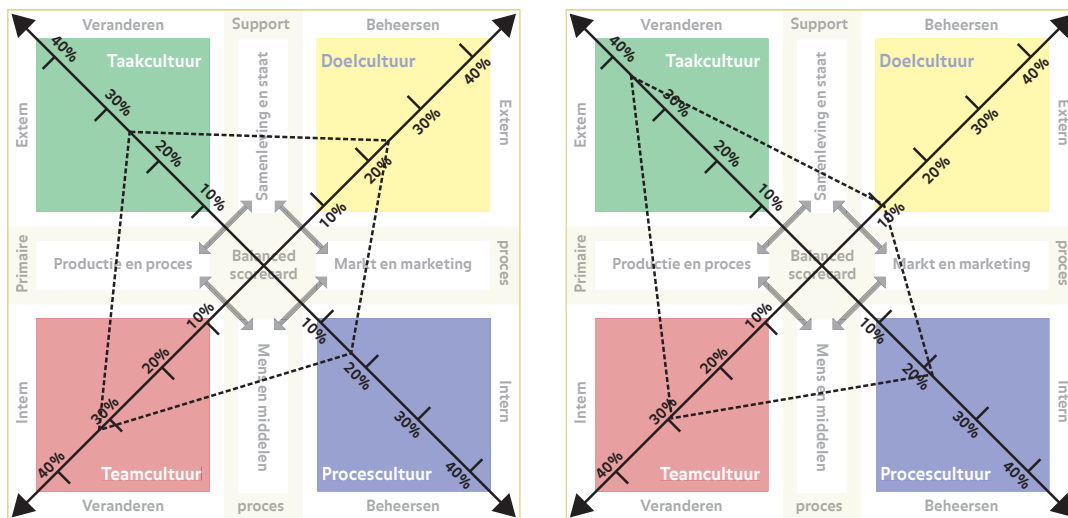
Organisatiecultuur corporaties 2004-2008

In 2003 is voor het eerst gebruikgemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn om de organisatiecultuur van corporaties te bepalen. Daarna is een nieuwe vragenlijst specifiek voor de quickscan voor corporaties ontwikkeld. Deze is in 2004, 2005 en in het onderzoek via Aedes begin 2006 gebruikt om meer zicht te krijgen op de relatie tussen het management en de prestaties van corporaties en hun organisatiecultuur. Vanaf eind 2006 is het mogelijk de quickscan op www.mo-plein.nl in te vullen. Het programma genereert een rapport met daarin

de resultaten van de ingevulde vragenlijsten. In de periode vóór 2006 hebben gemiddeld 20 corporaties per jaar de quickscan gedaan; in 2006 zijn alle corporaties aangeschreven en hebben ruim 150 corporaties meegedaan. Sinds de mogelijkheid om deze op internet in te vullen, doen gemiddeld 40 corporaties per jaar dit. De ontwikkeling van de metingen staan in figuur 20 in jaartotalen. In figuur 21 is het resultaat ingetekend voor 2008. Deze figuren zijn te zien als een benchmark.

Organisatiecultuur over de periode 2004 - 2008									
Huidige situatie					Gewenste situatie				
Gemiddelde	Team-cultuur	Proces-cultuur	Doel-cultuur	Taak-cultuur	Gemiddelde	Team-cultuur	Proces-cultuur	Doel-cultuur	Taak-cultuur
2004	31%	22%	16%	30%	2004	30%	18%	15%	36%
2005	30%	24%	18%	29%	2005	28%	19%	17%	36%
2006	30%	24%	18%	29%	2006	28%	19%	17%	36%
2007	31%	24%	17%	28%	2007	29%	21%	14%	36%
2008	33%	24%	17%	26%	2008	30%	22%	12%	36%

Figuur 20 Scores organisatiecultuuronderzoek 2004-2008



Figuur 21 Score huidige (links) en gewenste organisatiecultuur (rechts) 2008

De resultaten spreken voor zich. Bij de waardering van de huidige cultuur beoordelen de managementteamleden hun organisatie constant door de jaren heen. Er is een lichte stijging van de aandacht voor de kenmerken die bij de teamcultuur behoren. Die lichte stijging gaat ten koste van een lichte daling van de kenmerken die ze waarnemen in hun organisatie voor de taakcultuur. De relatief hoge score voor de kenmerken van de teamcultuur zijn te verklaren vanuit de historie van corporaties. Twee decennia geleden waren corporaties gemiddeld ongeveer een derde van de omvang van nu. Er werkten gemiddeld twintig mensen en de regelgeving bepaalde voor een belangrijk deel het werkdomein en de taakopvatting

van de corporaties. Organisaties die in zo'n setting functioneren, waarderen en koesteren de kenmerken die bij de teamcultuur horen. Die situatie is echter na de bruteringsproces in 1995 aanzienlijk veranderd. Nu werken er gemiddeld 60 mensen en met de bruteringsproces is de zelfstandigheid van de corporaties vergroot. Dat leidde tot een grotere interne professionalisering, waardoor corporaties intensiever gingen werken met ondernemings- en jaarplannen, de resultaten met de balanced scorecard gingen bijhouden, kwaliteitsbeleid (INK) introduceerden en het personeelsbeleid moderniseerden (competentie- en resultaatmanagement). Net als bij organisaties in andere sectoren is dit ook bij corporaties nauwelijks samengegaan met een verandering van de organisatiecultuur (zie hoofdstuk 2). Daarom scoort bij corporaties de teamcultuur nog steeds relatief hoog.

5 De organisatiecultuur veranderen

Wanneer het managementteam op basis van de uitkomst van de quickscan van mening is dat de organisatiecultuur zou moeten veranderen, dan biedt dit hoofdstuk een aantal handvatten om deze verandering in gang te zetten.

Een goed moment om naar de organisatiecultuur te kijken, is wanneer het management haar strategie en ondernemingsplan heeft geactualiseerd en het jaarplan gaat opstellen. Het management weet dan waar de corporatie staat en waar ze naar toe wil en welke veranderingen noodzakelijk zijn. Zo is of zijn bijvoorbeeld:

- de gewenste maatschappelijke identiteit van de corporatie bekend
- de missie en de lokale opgave gedefinieerd
- de functies die voor de corporatie belangrijk zijn in kaart gebracht
- de rol die de corporatie per functie wil vervullen benoemd.

Veranderen betekent ook beoordelen en vaststellen welke organisatiecultuur daarbij het beste past om succesvol te zijn. Het is daarom zinvol en belangrijk dat het management besluit om de organisatiecultuur in beeld te brengen, te bespreken en daarvoor beleid te formuleren.

In vier stappen kan de organisatiecultuur op termijn in overeenstemming worden gebracht met de gewenste strategie, bedrijfsvoering en -organisatie:

- stap 1: initiatief nemen om de organisatiecultuur te veranderen
- stap 2: bepalen van de huidige organisatiecultuur
- stap 3: bepalen van de gewenste organisatiecultuur
- stap 4: benoemen van activiteiten om de organisatiecultuur te veranderen.

Stap 1: initiatief nemen om organisatiecultuur te veranderen

De managementteamleden besluiten op basis van de uitkomst van de quickscan om de organisatiecultuur op de agenda te plaatsen. Ze wijzen een projectleider aan die een projectplan opstelt.

Stap 1 – Initiatief nemen – in het kort

- Nut en noodzaak van een verandering in de organisatiecultuur is op basis van quickscan duidelijk.
- Het managementteam besluit om de organisatiecultuur nader in beeld te brengen.
- Projectleider wordt benoemd voor het meten en bespreken van de organisatiecultuur.
- De projectleider stelt het projectplan op.

Stap 2: bepalen huidige organisatiecultuur

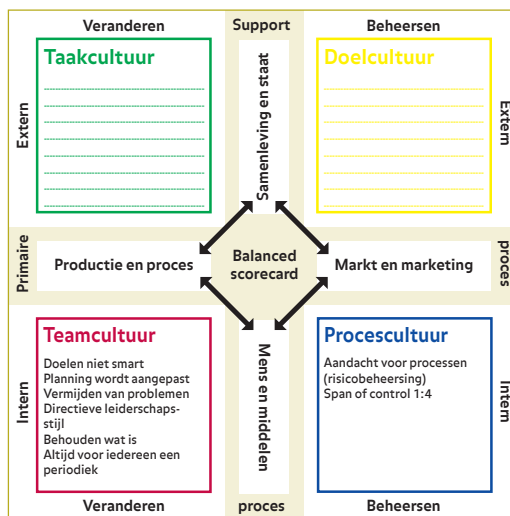
Het managementteam wordt ter voorbereiding op de eerste sessie gevraagd om de kenmerken van de huidige organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kunnen de teamleden de checklist in bijlage 2 gebruiken. In achttien vragen kan ieder lid meer gedetailleerd ingaan op de kenmerken van de organisatie zoals hij die ziet. De projectleider verzamelt voor de eerste sessie de afzonderlijke antwoorden.

In de eerste sessie van het managementteam staat de huidige organisatiecultuur centraal. Om ervoor te zorgen dat de managementteamleden goed zijn voorbereid, is het aan te bevelen dat de projectleider de managementteamleden vraagt om de vier beschreven cultuurtypen (in hoofdstuk 2 en bijlage 2) nog een keer door te lezen. De bespreking start niet met de berekende gemiddelden van de quickscan en de antwoorden op de vragen uit de checklisten van de teamleden. Een belangrijk doel van de bespreking is namelijk om de meningen en zienswijzen uit te wisselen en om de gebeurtenissen en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk, die de huidige organisatiecultuur kenmerken, te typeren en daarover overeenstemming te krijgen. Dat gaat het beste 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 per groep de bestaande organisatiecultuur in de 4ling® in te tekenen (zie figuur 22). Gewoon het gemiddelde uitrekenen volstaat niet. Het is belangrijk dat elke groep haar oordeel beargumenteert. De twee voorstellen worden vervolgens plenair besproken. Ook dan gaat het om argumenten, waarbij *alle* argumenten en *alle* meningen tellen.

Na de gedachtewisseling en analyse in het managementteam, wordt de uitkomst van deze discussie vergeleken met het gemiddelde uit de quickscan. Het is dan interessant om na te gaan of er afwijkingen zijn en daarvoor verklaringen te vinden. Uiteindelijk kan de beredeneerde bestaande organisatiecultuur nog worden aangepast.

Voor toekomstige besprekingen en eventuele voornemens om de organisatiecultuur te veranderen, legt de projectleider de uitkomst van de eerste sessie in een kort verslag vast. Om de resultaten helder te kunnen communiceren is het verstandig om het resultaat van de bespreking tevens in de 4ling® weer te geven. In bijlage 4 en op www.mo-plein.nl is daarvoor een sjabloon beschikbaar.

In figuur 22 staat een voorbeeld van het vastleggen van de belangrijkste resultaten van de eerste sessie over de kenmerken van de huidige cultuur. In dit voorbeeld is af te lezen dat de opmerkingen zijn geplaatst in de kwadranten van de teamcultuur en de procescultuur. De corporatie is dus intern gericht en geeft de meeste aandacht aan de belangen van de organisatie en de collega's.



Figuur 22 Voorbeeld kenmerken eerste sessie

Stap 2 – Bepalen huidige organisatiecultuur – in het kort

Vorbereiding eerste sessie

- De managementteamleden beantwoorden vooraf de vragen uit de checklist (bijlage 2) voor de kenmerken van de huidige organisatiecultuur.
- De projectleider verwerkt de uitkomsten.

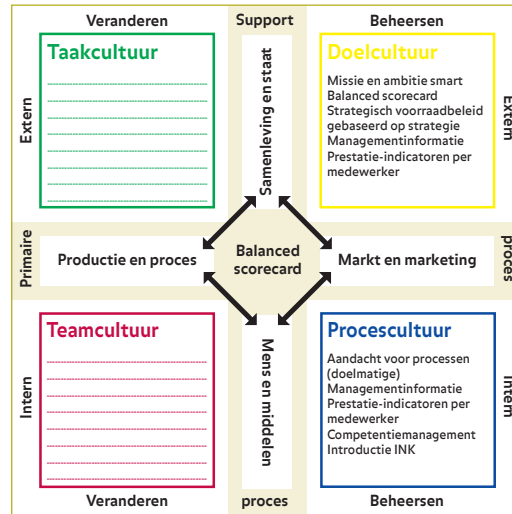
Eerste sessie

- Tijdens de eerste sessie splitst het managementteam zich in tweeën en tekent elke groep in de 4ling® de huidige organisatiecultuur én motiveert haar keuze.
- De uitkomsten van de groepen worden plenair besproken en beargumenteerd. Uiteindelijk wordt de gecombineerde huidige organisatiecultuur in de 4ling® ingetekend.
- Het managementteam bespreekt de afwijking van de bediscussieerde huidige organisatiecultuur ten opzichte van de uitkomst van de quickscan en stelt de opvatting over de huidige organisatiecultuur eventueel bij. Deze belangrijke stap maakt de denkbeelden expliciet en bespreekbaar, maar draagt ook bij aan de teambuilding.
- De projectleider legt de huidige organisatiecultuur zoals het managementteam die heeft vastgesteld, in een kort verslag vast dat in de tweede sessie wordt vastgesteld.

Stap 3: bepalen gewenste organisatiecultuur

Als voorbereiding op de tweede sessie wordt de managementteamleden gevraagd om de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kunnen ze opnieuw de checklist uit bijlage 2 gebruiken. Daarmee ordent elk teamlid zijn gedachten weer met behulp van de achttien vragen maar nu over de gewenste organisatie-

cultuur. Het is nuttig om daarbij de antwoorden op de huidige organisatiecultuur als referentiepunt te gebruiken.



Figuur 23 Voorbeeld kenmerken eerste sessie

De tweede sessie van het managementteam staat in het teken van het bepalen van de gewenste organisatiecultuur. Maar voordat het managementteam in twee groepen de gewenste organisatiecultuur gaat bespreken, wordt nog even kort samengevat en besproken wat de (nieuwe) strategische uitgangspunten van de onderneming zijn. De projectleider heeft daarvoor de relevante beleidsdocumenten, zoals de strategienota, het ondernemingsplan, het jaarplan, de balanced scorecard, het kwaliteitsbeleid en het HRM-beleid bestudeerd, en heeft de verschillende voornemens in de sjabloon van bijlage 3 geplaatst. Zie het volgende voorbeeld.

Voorbeeld strategische uitgangspunten per cultuurtype

Doelcultuur: als een bedrijf wil weten hoe het presteert, dan besteedt het veel aandacht aan het meetbaar krijgen van die prestaties. Dat kan door het operationaliseren van de resultaatengebieden, de implementatie van een balanced scorecard of het (beter) automatiseren van de managementinformatie. Ook voorziet het bedrijf zijn doelen met concrete targets en deadlines. Het gaat hier om 'doel treffen'. De projectleider kan deze activiteiten plaatsen onder de noemer van doelcultuur.

Procescultuur: wanneer een bedrijf in het ondernemingsplan en de strategie veel aandacht geeft aan de werkprocessen, het beschrijven en verbeteren ervan en het opstellen van de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), dan duidt dat op een wens om de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren.

Teamcultuur: wanneer de introductie van HRM, POP's (persoonlijke opleidingsplannen), functieclassificatie en PLP's (persoonlijke loopbaanplannen) veel aandacht krijgen, dan gaat het over kenmerken van de teamcultuur.

Taakcultuur: wanneer een bedrijf ruimte inbouwt voor innovaties of project- en productontwikkeling, dan betreft dat de kenmerken van de taakcultuur.

Een bijkomend voordeel van deze exercitie is dat wanneer er tegenstrijdigheden in deze documenten verborgen zitten, de structuur van de 4ling® die direct zichtbaar maakt. Zie het volgende voorbeeld.

Voorbeeld

Het managementteam wil de verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen. Dat vereist niet alleen kennis en ervaring bij de medewerker om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Het vereist ook dat de medewerker wekelijks informatie krijgt over zijn dagelijkse prestaties (zodat hij zichzelf kan bijsturen) en dat de leidinggevende maandelijks met hem spreekt (en de medewerker coacht in zijn persoonlijke ontwikkeling). Het HRM-beleid moet deze benadering faciliteren. Het HRM-beleid mag dus niet de nadruk leggen op oordelen en resultaten, maar wel op competenties. Anders komt de relatie medewerker-leidinggevende onder druk te staan en gaat het fout. En daarmee komt het beleid van het management onder vuur te liggen.

Nadat de projectleider zijn bevindingen heeft gepresenteerd en de deelnemers zich daarin kunnen vinden, splitst het managementteam zich net als in de eerste sessie in twee groepen. Elke groep wisselt argumenten uit die de keuzen onderbouwen voor de score voor de gewenste organisatiecultuur van elk van de vier cultuurtypen. Vervolgens worden de uitkomsten van de twee groepen aan elkaar gepresenteerd en besproken. Uiteindelijk stelt het managementteam een gezamenlijk gewenste organisatiecultuur vast.

Nu de gewenste organisatiecultuur is vastgesteld, wordt deze vergeleken met het resultaat van de quickscan over de gewenste organisatiecultuur. Vaak blijkt dat het rationeel bediscussieerde profiel van de gewenste organisatiecultuur afwijkt van de gemiddelden uit de quickscan. De reden daarvan is dat degene die de vragen over het (gewenste) gedrag beantwoordt, zich baseert op wat hij of zij kent: de bestaande organisatiecultuur. Het blijkt lastig om daarvan afstand te nemen. Dat is ook een belangrijke reden 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 met de gemeten gewenste organisatiecultuur geeft daardoor een indicatie van de te verwachten weerstand. Dit is een belangrijk gegeven

voor de komende discussie over het daadwerkelijk aanpassen van de organisatiecultuur. Want wanneer het onbegrip voor de verandering groot is, zal er ook weerstand zijn en is een zorgvuldige begeleiding van de verandering des te meer noodzakelijk. Om dit duidelijk te maken een kort verhaaltje over een medewerker in een warm bad.

Eerst wordt de medewerker gevraagd hoe hij zijn huidige situatie ervaart. Daarbij zal hij zich over een groot aantal zaken uitspreken. Vervolgens mag hij aangeven welke verandering hij wenst. Voor de persoon in het bad is dat een simpele vraag; er mag wel wat warm water bij! Voor het managementteamlid dat naast dat bad staat, is dat een vreemd antwoord, want hij staat net met een handdoek klaar. Er moet immers het nodige gebeuren!

Stijl van leiderschap als succesfactor

Bij het meten van de gewenste organisatiecultuur speelt het fenomeen dat de quickscan niet de ratio meet, maar de emotie. De sterke voorkeur voor de kenmerken van de taakcultuur (constant op 36 procent vanaf 2004) komt omdat zo'n cultuur voor het management een aantrekkelijke werkomgeving schept, maar niet één op één kan worden vertaald naar de werkvloer. Vandaar dat we uitvoerig stilstaan bij het vertalen van de vereisten vanuit het ondernemingsplan naar het gedrag binnen de organisatie. En vandaar dat we aanbevelen om aandacht te besteden aan het fenomeen organisatiecultuur. De weg is om de bestaande cultuur in beeld te brengen en die af te stemmen op de rationeel gewenste organisatiecultuur. Het veranderen van de ideeën over de gewenste organisatiecultuur zal altijd betekenen dat de spelregels binnen de organisatie veranderen en dat een andere stijl van leidinggeven noodzakelijk is. Aangezien iedereen een eigen stijl van leidinggeven heeft en zijn stijl niet zo maar zal veranderen, is ook op dit punt beleid vereist, zo niet de eerste prioriteit!

Literatuursuggesties

Quinn en Cameron hebben leiderschapsstijlen beschreven die behoren bij de vier cultuurtypen van de 4ling®. Deze staan in de uiterst praktische boeken van deze twee auteurs (Quinn 1997, Cameron 2009), die praktisch, begrijpelijk en met checklisten en vragenlijsten managers helpen om een betere leider te worden. Een actuele en zeer praktische vertaling van deze benadering is te vinden in het boek *Positief leiderschap* (Cameron, 2009).

Stap 3 – Bepalen gewenste organisatiecultuur – in het kort

Vorbereiding tweede sessie

- De managementteamleden beantwoorden opnieuw de vragen uit de checklist van bijlage 2, maar nu voor de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur.
- De projectleider verwerkt de uitkomsten als voorbereiding op de tweede sessie.

- De projectleider stelt vooraf een profiel op van de gewenste organisatiecultuur op basis van zijn analyse van de beleidsdocumenten (strategienota, ondernemingsplan, jaarplan, balanced scorecard, kwaliteitsbeleid en HRM-beleid).
- De projectleider presenteert zijn ordening van de strategische voornemens en het ondernemingsplan in de 4ling®.

Tweede sessie

- De tweede sessie start met een gedachtewisseling op basis van de door de projectleider opgestelde rationeel noodzakelijke organisatiecultuur. Het voorstel is afgeleid van de belangrijkste beleidsdocumenten.
- Het managementteam splitst zich in tweeën en elke groep tekent de gewenste organisatiecultuur in de 4ling® én motiveert zijn keuze.
- Het team bespreekt de twee registraties van de gewenste organisatiecultuur plenair, bediscussieert en beargumenteert de combinatie ervan, en tekent de gecombineerde nieuwe organisatiecultuur in de 4ling®.
- Het managementteam bespreekt de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en het profiel van de gewenste organisatiecultuur dat de projectleider op basis van de documenten heeft opgesteld.
- Het managementteam bespreekt de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en de uitkomst van de quickscan van de gewenste organisatiecultuur.
- De gewenste organisatiecultuur wordt bepaald en de onderbouwing ervan, zoals die door het managementteam wordt gemotiveerd.
- De projectleider verwerkt de keuze en motivatie in een kort verslag dat in de derde sessie wordt besproken en vastgesteld.

Stap 4: activiteiten voor verandering organisatiecultuur

Wanneer een organisatie haar organisatiecultuur wil veranderen en aanpassen aan de uitgangspunten van het nieuwe ondernemingsbeleid, dan gaat het over de belangrijkste cultuurkenmerken van een organisatie, zoals de stijl van leidinggeven, samenwerking, communicatie, teamontwikkeling en HRM-instrumenten. Ter voorbereiding maakt de projectleider voor de derde sessie een samenvatting van het verschil tussen de door het managementteam vastgestelde gewenste organisatiecultuur én vastgestelde huidige organisatiecultuur.

Beeld werkelijkheid als basis voor verandering

Deze publicatie gaat over de corporatie als maatschappelijke onderneming. De relatie tussen de gewenste (dominante) maatschappelijke identiteit en de gewenste (dominante) organisatiecultuur is dan ook zeer relevant. Voordat de corporatie echter kan beoordelen welke organisatiecultuur het beste past bij haar toekomstige opgave, moeten de missie,

maatschappelijke identiteit en strategie bekend zijn (zie ook hoofdstuk 2). De corporatie moet antwoord hebben op de volgende vragen:

- Wat betekent het maatschappelijk ondernemerschap voor ons?
- Hoe verbinden we onze missie met de lokale kwesties en (woon)vraagstukken?
- Wat en wie zijn we nu, en wat en wie willen we worden?
- Moeten we daarvoor veranderen, zo ja hoe?

Deze vragen vallen buiten deze publicatie. Maar de antwoorden dienen wel als input voor het bepalen van de gewenste organisatiecultuur. In hoofdstuk 2 zijn enkele literatuursuggesties gedaan voor instrumenten en handleidingen die de corporatiemedewerkers hierin kunnen ondersteunen. Denk daarbij in de eerste plaats aan de *MRM-positioneringsmodule*, de *MRM-bedrijfsvoeringsmodule* en daarnaast aan de diverse publicaties over management voor corporaties.

Investeren in veranderen heeft alleen zin als het doel daarvoor duidelijk is en is gestoeld op een degelijke analyse van en visie op de toekomstige rol en positie van de corporatie in de (lokale) samenleving. De corporatie moet een reëel beeld hebben van de werkelijkheid. De volgende vragen zijn een checklist daarop:

- Komt het toekomstbeeld van het management overeen met dat van de raad van commissarissen, medewerkers en relevante belanghouders? Om daarin inzicht te krijgen heeft de corporatie als voorbereiding op haar ondernemingsplan voor deze groepen bijvoorbeeld aparte bijeenkomsten georganiseerd.
- Wat is het resultaat dat de onderneming wil bereiken? Is dat resultaat meetbaar en omvat het meer dan alleen de financiële continuïteit van de organisatie? Kan het management duidelijk aangeven wat de organisatie wil realiseren en hoe eventuele knelpunten worden opgelost? Een bijdrage leveren aan bijvoorbeeld een prachtig doel zoals het zoeken naar milieubesparende maatregelen is te vrijblijvend en werkt niet motiverend; niet naar de medewerkers en niet naar de omgeving. Het formuleren van een concreet meetbaar doel dat binnen een gegeven tijdsbestek moet zijn bereikt, zoals voor het jaar 2015 CO₂-neutraal produceren, doet dat wel.
- Is de missie bekend bij medewerkers en belanghouders? De missie is bij voorkeur kort en bondig geformuleerd, maar wel voldoende specifiek en in- en extern besproken. Hierdoor fungeert de missie als een helder en beknopt afwegingskader dat medewerkers helpt om hun bijdrage aan het geheel te zien, wat op zich weer motiverend werkt. Maar het biedt de samenleving ook een eenvoudig en transparant inzicht waarop ze de corporatie wel en niet kan aanspreken.

Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat het ondernemingsplan duidelijke, transparante en meetbare voornemens bevat en dat de besturing (corporate governance) van de organisatie daarop wordt aangepast. Daarvoor zijn wellicht nieuwe instrumenten nodig, moet de structuur van de organisatie worden gewijzigd of moeten de werkprocessen veranderen. De volgende vragen zijn een checklist daarop:

- Is de strategie (de basis voor het ondernemingsplan) bij de medewerkers bekend, onderschrijven ze de plannen en weten ze hoe ze aan de realisatie daarvan bijdragen? Heeft

het managementteam bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten georganiseerd, waarin de nieuwe koers duidelijk is uiteengezet?

- Is de strategie vertaald in meetbare doelen en wordt hierover regelmatig gerapporteerd? Is er bijvoorbeeld een 'cockpit' geïntroduceerd zoals de balanced scorecard?
- Hoe wordt kwaliteit gegarandeerd? Is er een kwaliteitsbeleid zoals het INK-managementmodel?
- Zijn de werkprocessen doeltreffend en doelmatig? Zijn ze adequaat aangepast en afgestemd op de samenstelling en competenties van de medewerkers?
- Passen personeelsbeleid en leiderschapstijlen bij de gekozen strategie en het ondernemingsplan? Is het HRM-beleid daarvoor geactualiseerd?

(Waar)borgen gewenste organisatiecultuur

Wanneer de huidige en gewenste cultuur in relatie tot de missie, de strategie en het ondernemingsplan bekend, samenhangend en realistisch zijn, is het zaak om de activiteiten te benoemen waarmee de onderneming haar cultuur in de gewenste richting kan veranderen. Maar het is wellicht de grootste uitdaging om dat proces ook te waarborgen in de dagelijkse praktijk! Het advies is om daarvoor twee sporen te bewandelen:

1. Het beïnvloeden van de belangrijkste cultuurkenmerken van een organisatie met de algemeen bekende managementinstrumenten.
2. Het ondersteunen van een gewenste cultuur met concrete maatregelen, die niet al te veel kosten, snel kunnen worden toegepast en laten zien dat de organisatie daadwerkelijk een andere koers is ingeslagen.

Literatuursuggestie

In het boek *De organisatiecultuur bij corporaties* (Dreimüller/De Loor, 2006) zijn handreikingen gedaan om de organisatiecultuur te veranderen. Per cultuurtype doen de auteurs daarvoor suggesties en geven voorbeelden. Het zal de gebruiker ongetwijfeld op weg helpen om snelle acties te bedenken en te implementeren en meer diepgaande en meer voorbereiding vereisende mogelijkheden voor te bereiden en in te voeren.

Ad 1.: algemene managementinstrumenten toepassen

De algemene managementinstrumenten worden specifiek en op maat ingezet op het gewenste cultuurtype, zoals:

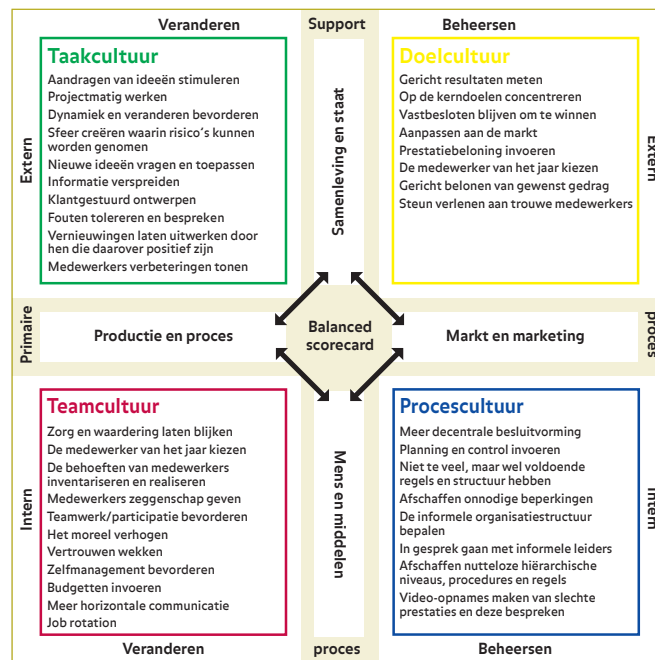
- de stijl van leidinggeven
- communicatie
- samenwerking en teamontwikkeling
- maatregelen voor modern personeelsbeleid (HRM)
- planning- en controle-instrumenten zoals de balanced scorecard
- managementinformatie en persoonlijke scorecards (van medewerkers of afdelingen)
- INK-managementmodel
- ondernemingsplan.

Ad 2.: concrete maatregelen treffen

Een goede en werkbare aanpak is wanneer de managementteamleden als voorbereiding op de derde sessie zelf voorstellen doen voor concrete maatregelen die direct kunnen worden uitgevoerd. In figuur 24 staan voorbeelden van concrete maatregelen om de gewenste cultuur te versterken. De belangrijkste eis aan deze voorstellen is dat er minstens één maatregel bij zit die direct en zonder al te veel kosten en voorbereiding kan worden ingevoerd. Bijvoorbeeld:

- De *taakcultuur* bevorderen door de introductie van een ideeënbus.
- De *doelcultuur* bevorderen door medewerkers te confronteren met het resultaat van hun werk. Uit onderzoek blijkt dat het effect van iemands functioneren positief wordt beïnvloed als hij of zij het effect ziet of ervaart. Zo zijn maatschappelijk werkers en verhuurders van een corporatie altijd zeer gemotiveerd voor hun werk. Ze zien immers dagelijks de blijdschap wanneer ze weer een gezin aan een betaalbare woning hebben geholpen of een passende betalingsregeling hebben getroffen.
- De *procescultuur* bevorderen door met de dwarsligger, mogelijk een informele leider, in gesprek te gaan. In een gesprek probeert de manager te achterhalen waar de schoen precies wringt. Met als resultaat dat het gesprek de lucht klaart en ruimte biedt om de kennis van de medewerker te combineren met die van de manager.

De *teamcultuur* bevorderen door heel eenvoudig, maar erg on-Nederlands, de medewerker van het jaar te kiezen. Vanuit onze Calvinistische achtergrond zijn we daar niet zo van gediend. Maar een collega in het zonnetje zetten, omdat hij een goede prestatie neerzet en tegelijkertijd oog heeft voor de belangen van zijn collega's, bevordert de teamgeest én benadrukt goed gedrag.



Figuur 24 De 4ling® en stimulerende maatregelen per cultuurtype

Dominante cultuur en cultuuraccenten per functie, afdeling of bedrijf

Tijdens het benoemen van de acties en maatregelen die moeten bijdragen aan de gewenste verandering van de organisatiecultuur, is het aan te bevelen ook stil te staan bij de verschillende cultuuraccenten per functie (afdeling of vestiging). Cultuurverschillen zijn er per definitie, de vraag is echter of deze functioneel en werkbaar zijn. Aanbevelingen hoe daarmee om te gaan:

- *Meten van cultuur per bedrijf of vestiging*: de huidige en gewenste cultuur kan ook in beeld worden gebracht per regiobedrijf of vestiging. Afhankelijk van de uitkomst kunnen activiteiten worden benoemd die specifiek zijn voor een bepaalde vestiging of regiobedrijf.
- *Samenvoegen of splitsen*: wanneer uit de analyse en discussie in het managementteam blijkt dat bijvoorbeeld binnen een specifieke afdeling functioneel meerdere cultuurtypen zijn, dan kan worden overwogen om de afdeling te splitsen en/of delen ergens anders onder te brengen.

Stap 4 – Bepalen activiteiten voor cultuurverandering – in het kort

Vorbereiding derde sessie

- Als voorbereiding op de derde sessie maakt de projectleider een samenvatting van het verschil tussen de vastgestelde gewenste en vastgestelde huidige organisatiecultuur.
- Deze analyse is beschikbaar voordat de managementteamleden de noodzakelijke maatregelen bedenken om de gewenste organisatiecultuur en de te ontwikkelen cultuurkenmerken in gang te zetten. Om effectief te zijn, moeten dit ingrijpende maatregelen zijn. Enkele maatregelen moeten echter ook eenvoudig, zonder al te veel kosten en snel zijn in te voeren, met als doel intern duidelijk te maken welke kant het zal opgaan.

Derde sessie

- Het managementteam wordt in tweeën gesplitst en elke groep bespreekt in de 4ling® de maatregelen om de cultuurkenmerken die het team wil koesteren te behouden en te benadrukken.
- Daarna worden die voorstellen plenair besproken.
- Het managementteam wordt weer in tweeën gesplitst, maar nu om de maatregelen te bespreken van de nieuwe cultuurkenmerken die het team wil introduceren en versterken.
- Ook daarna worden die voorstellen plenair besproken.
- Het managementteam stelt de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan, zoals die door het managementteam wordt gemotiveerd, vast. Daaraan koppelt het de te koesteren en de te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor te nemen maatregelen.
- Per maatregel bepaalt het managementteam wie een plan van aanpak gaat opstellen. Zo'n plan van aanpak beslaat maximaal drie A4'tjes, met daarin globaal de problematiek (het te veranderen cultuuraspect), het gewenste resultaat, de tijdsbesteding, de kosten en wie voor de implementatie verantwoordelijk is.
- De projectleider stelt de eindrapportage op.

Tot slot: referentiekader voor succesvol maatschappelijk ondernemen

De rol en positie van de corporatie in de lokale samenleving waarin ze werkt en de wijze waarop de corporatie zich wil verbinden met die samenleving vragen om een bepaalde houding. Het zijn de gedeelde normen en waarden – kortom de dominante cultuur – bij de leiders en medewerkers van de corporatie. Een (dominante) maatschappelijke of MRM-identiteit biedt een referentiekader voor de gewenste rol en positie van de corporatie. Het (dominante) cultuurtype biedt een referentiekader voor de gewenste 'houding'.

Geen enkele MRM-identiteit is beter of slechter. Maar elke identiteit zegt wel iets over de vrijheidsgraden, het werkdomein en de wijze waarop de corporatie bereid is zich te laten sturen door die samenleving. Daarmee is de MRM-identiteit niet alleen een referentiekader om toekomstige beleids- en investeringskeuzen te maken, maar ook een identicator voor het benoemen van de gewenste (dominante) cultuur. Dat betekent overigens niet dat er binnen de verschillende functies van de onderneming geen ruimte is voor verschillende cultuuraccenten. Deze verschillen zijn juist functioneel. Een administratief medewerker is per definitie sterk procesgeoriënteerd, een projectontwikkelaar doelgeoriënteerd, een beleidsmedewerker taakgeoriënteerd en een buurtmedewerker is meer teamgeoriënteerd. Maar het feit dat ze bij dezelfde maatschappelijke onderneming werken, vraagt van hen dat ze bereid zijn de belangrijke dominante waarden en normen met elkaar te delen. Normen en waarden die randvoorwaardelijk zijn voor het laten beklijven van de gewenste veranderingen binnen de corporatie.

Dat corporaties veranderen staat buiten kijf, maar in welke mate en hoe? Dat is aan de corporatie zelf, echter wel in samenspraak met haar klanten en de (lokale) samenleving aan wie ze dienstbaar is.

Vragenlijst quickscan

Voor het meten van de organisatiecultuur is een op de corporatiesector toegesneden quickscan ontwikkeld. De quickscan bevat vier invalshoeken: organisatie, leiding, mensen en wijze van besluitvorming. Per invalshoek zijn er telkens vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. De vragenlijst van de quickscan moet twee keer worden ingevuld. De eerste keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur, de tweede keer als basis voor de discussie over welke organisatiecultuur gewenst is.

N.B. Deze vragenlijst is ook op www.mo-plein.nl onder instrumenten te downloaden.

VRAGENLIJST QUICKSCAN		
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	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	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 belangen.	
B	Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers.	
C	Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is.	
D	Onpersoonlijk en zuiver leidinggeeft 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

VRAGENLIJST QUICKSCAN

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 leidinggevenden.	
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 zijn.	
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	Passend 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	Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van	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

Checklist bepalen organisatiecultuur

De checklisten in deze bijlage helpen de individuele deelnemer zich voor te bereiden op de gedachtewisseling binnen het management over de aspecten en kenmerken van de bestaande eigen organisatiecultuur (in de eerste sessie) en de gewenste organisatiecultuur van de corporatie (in de tweede sessie).

De antwoorden van de vragen uit de twee checklisten in deze bijlage kunnen met steekwoorden in de kolom 'Mijn corporatie' worden ingevuld. Vervolgens kan in de kolom 'Cultuurtype' de meest passende cultuur worden aangekruist. Bij de omschrijving van de vier cultuurtypen zijn dezelfde woorden gebruikt en het nog eens doorlezen van de vier beschrijvingen hieronder is een inspiratiebron voor het invullen van de checklist.

Teamcultuur

Het accent ligt op aanpassen. De werkwijze is om de functie af te stemmen op de medewerker. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte ruimer geïnterpreteerd. Fouten worden verbeterd, maar nooit bestraft. Medewerkers worden niet gecontroleerd. De organisatie zorgt voor zekerheid en consensus. Bij de communicatie ligt de nadruk op onderhandelen. Succes staat voor zorg voor mensen. De leiderschapsstijl is die van de mentor en stimulator. Centraal staan teamwerk, vertrouwen, loyaliteit, zorg en het voorkomen van conflicten. De kern is de mens. Voorbeelden zijn detailhandel, makelaardij en groepspraktijken. Het gevaar is anarchie.

Procescultuur

Alles draait om systemen, regels en procedures. De werkwijze is om geformaliseerde doelen te realiseren. Systemen, regels en procedures worden geoptimaliseerd. Structurele fouten moeten worden voorkomen. Medewerkers worden gecontroleerd. De organisatie is onpersoonlijk en geeft geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert en zorgt voor zekerheid. Communicatie gaat over het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Succes staat voor routine. De leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator. Centraal staat het proces. De kern is ratio, processen en plannen. Voorbeelden zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, overheden en organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de vastgoedsector. Het gevaar is bureaucratie.

Doelcultuur

De nadruk ligt op resultaat. De werkwijze is om mensen doelgericht in te zetten. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Medewerkers zijn gehoorzaam en voeren instructies uit. De organisatie is een logisch geheel die wordt aangestuurd op basis van macht. Communicatie is eenrichtingsverkeer. De leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. Succes staat voor marktaandeel. De leiderschapsstijl is die van de producent en bestuurder. Centraal staan positie en winnen (van de concurrent) en de kern is doel treffen. Voorbeelden zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers en organisatieadviesbureaus. Het gevaar is verkokering.

Taakcultuur

Het gaat om de werkzaamheden. De werkwijze is de stap-voor-stapmethode, waarbij werkende weg het doel in zicht komt. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd of aangepast. Fouten maken mag. Medewerkers zijn nieuwsgierig, vernieuwend en steken hun nek uit. De organisatie bevordert initiatief en vrijheid. Het zijn platte en informele organisaties, waar mensen open communiceren. Succes staat voor nieuwe producten. De leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leiders durven risico's te nemen. Centraal staan creativiteit en improvisatie en de kern is op groei en de toekomst gericht. Voorbeelden zijn R&D-afdelingen, laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie. Het gevaar is hobbyïsme.

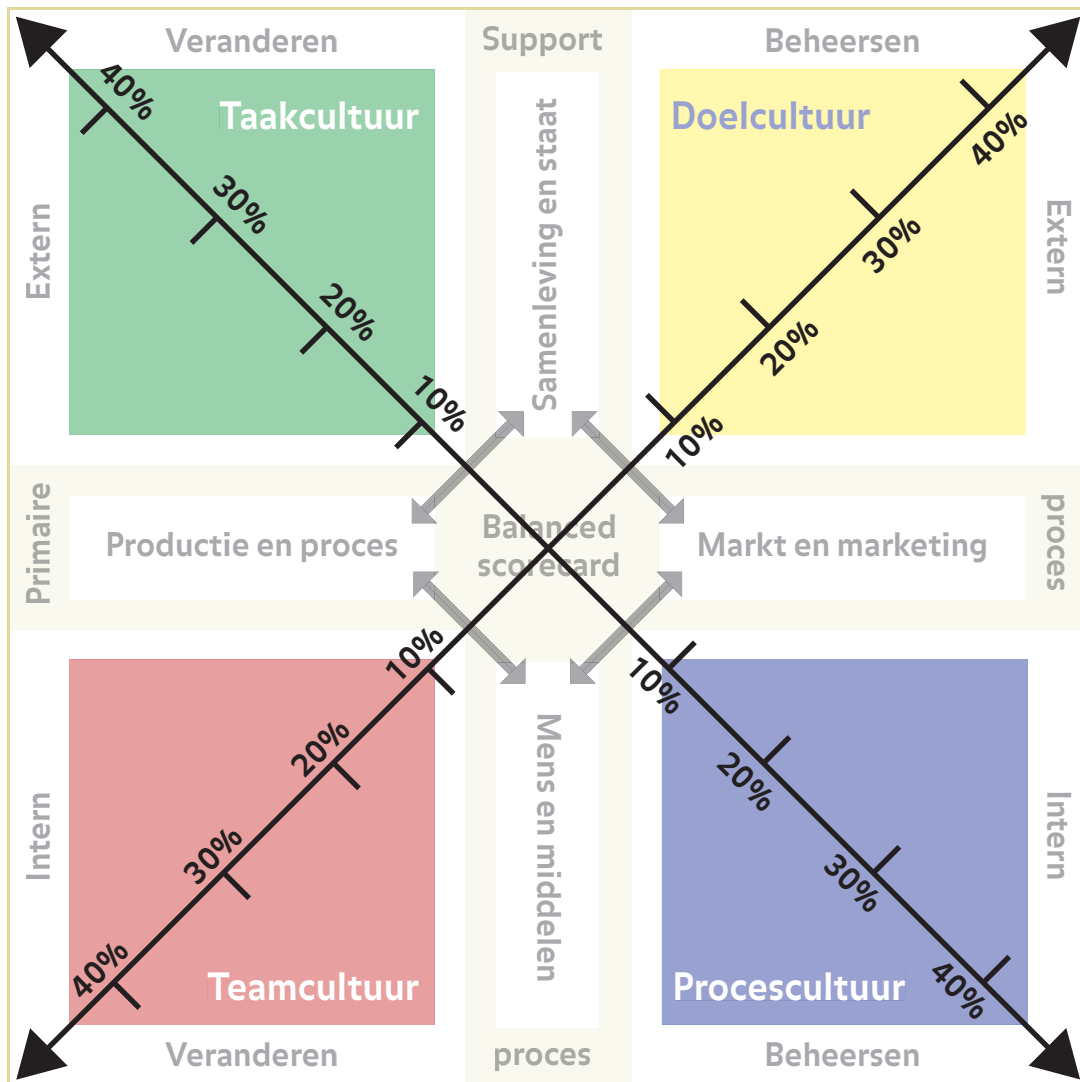
N.B. Deze checklist is ook op www.mo-plein.nl onder instrumenten te downloaden.

CHECKLIST BEPALEN HUIDIGE ORGANISATIECULTUUR				
Lees voor het beantwoorden van de vragenlijst de omschrijvingen van de cultuurtypen zorgvuldig door.				
Aspect	Vraag	Mijn corporatie	Cultuurtype	
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van het bedrijf en zijn ze smart?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is belangrijk om te realiseren?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Waar staat succes voor?		Taak	Doel
			Team	Proces
Leiderschap	Welke leiderschapsstijlen zijn aanwezig (Quinn)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Verschilt de stijl van leidinggeven per afdeling?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?		Taak	Doel
			Team	Proces
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Welke systemen worden gebruikt (zoals kwaliteit)?		Taak	Doel
			Team	Proces
HRM	Hoe functioneert het prestatie management?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?		Taak	Doel
			Team	Proces
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9-5, 9-urige werkdag)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is de gemiddelde leeftijd en dienstverband?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is het kortverzuim-ziektepercentage?		Taak	Doel
			Team	Proces
Structuur	Teken de bedrijfsstructuur (organogram)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wordt de functie aangepast aan de competenties?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Worden de competenties aangepast aan de functie?		Taak	Doel
			Team	Proces
Gevaar	Welk gevaar dreigt?		Taak	Doel
			Team	Proces

CHECKLIST BEPALEN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR				
Lees voor het beantwoorden van de vragenlijst de omschrijvingen van de cultuurtypen zorgvuldig door.				
Aspect	Vraag	Mijn corporatie	Cultuurtype	
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van het bedrijf en zijn ze smart?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is belangrijk om te realiseren?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Waar staat succes voor?		Taak	Doel
			Team	Proces
Leiderschap	Welke leiderschapsstijlen zijn aanwezig (Quinn)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Verschilt de stijl van leidinggeven per afdeling?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?		Taak	Doel
			Team	Proces
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Welke systemen worden gebruikt (zoals kwaliteit)?		Taak	Doel
			Team	Proces
HRM	Hoe functioneert het prestatie management?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?		Taak	Doel
			Team	Proces
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9-5, 9-urige werkdag)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is de gemiddelde leeftijd en dienstverband?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is het kortverzuim-ziektepercentage?		Taak	Doel
			Team	Proces
Structuur	Teken de bedrijfsstructuur (organogram)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wordt de functie aangepast aan de competenties?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Worden de competenties aangepast aan de functie?		Taak	Doel
			Team	Proces
Gevaar	Welk gevaar dreigt?		Taak	Doel
			Team	Proces

Sjabloon 4ling® om gemiddelde scores in te tekenen

Nadat de vragen zijn ingevuld, telt de projectleider alle antwoorden A op en deelt deze door zestien. Hetzelfde gebeurt voor de vragen B, C en D. Dit resulteert in vier getallen die met een som van tien in procenten in de grafiek worden weergegeven. Het totaal is dus 100 procent verdeeld over de vier cultuurtypen. De projectleider berekent de gemiddelde scores van alle ingevulde vragenlijsten en tekent die in de 4ling® in.



N.B. Deze vragenlijst is ook op www.mo-plein.nl onder instrumenten te downloaden.

Auteurs

Dr. ir. **Aldert Dreimüller** is getogen in Maastricht, afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde, waar hij begin 2008 promoveerde op het onderwerp verandermanagement. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting: als onderzoeker bij het EIB, als projectcoördinator bij DHV, als hoofd afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in Breda en tot 1996 als directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als organisatieadviseur en interim-manager in de bouwnijverheid en de corporatiebranche. Sinds 2008 is hij tevens als Adj. Professor verbonden aan de Universiteit Maastricht Business School. Hij is auteur van tien managementboeken en heeft veel directies begeleid en getraind in het ontwikkelen van hun bedrijf en het implementeren van een strategie.

Ir. **Olaf Piekhaar** MSRE is afgestudeerd aan de TU Delft met specialisatie volkshuisvesting en technische bestuurskunde, en daarna aan de Amsterdam School of Real Estate. Hij heeft (interim-)management- en directiefuncties vervuld bij corporaties. Hij was tevens vijf jaar projectleider bij Sureuro (Sustainable Refurbishment Europe), een internationaal en multidisciplinair onderzoeksproject naar duurzame gebiedsontwikkeling in het EU-programma City of Tomorrow. Hij is partner bij DEMO Consultants, adviseert vooral over investerings- en organisatievraagstukken op het gebied van vastgoed en maatschappelijk ondernemen, en is procesmanager voor gebieds- en projectontwikkelingsprojecten.

Literatuur

- Belanghouders-ID; Een instrument om belanghouders te (h)erkennen en te positioneren.* Aedes/SEV, Hilversum, 2008
- Bouwman, R. en O. Piekhaar, *Eigentijds maatschappelijk ondernemen; Een praktische handreiking voor woningcorporaties.* Aedes, Hilversum, 2006
- Bouwman, R. en O. Piekhaar, *Eigentijds maatschappelijk ondernemen in de praktijk; Door 32 corporaties in beeld gebracht.* Aedes, Hilversum, 2007
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige.* Kluwer, Deventer, 2002
- Cameron, K., J. Dutton & R. Quinn, *Positive organizational scholarship.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003
- Cameron, K. & R. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework.* Jossey-Bass, San Francisco, 2006
- Cameron, K., *Positief leiderschap, de brug naar opzienbarende prestaties.* roAg, Maastricht, 2009
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw.* roAg/Nestas, Almere, 1999
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties.* roAg/Nestas, Almere, 2001
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard.* Academic Service, 2002
- Dreimüller, A. en F. Wittebol, *Bedrijfsprocessen bij corporaties.* roAg/Nestas, Almere, 2004
- Dreimüller, A. en M. de Loor, *De organisatiecultuur bij corporaties.* roAg/Nestas, Almere, 2006
- Dreimüller, A., *Veranderen is voor anderen; Verandermanagement bij woningcorporaties.* roAg/Nestas, Almere, 2008
- Dreimüller, A., *Grip op het bedrijf.* Academic Service, 2008b
- Dreimüller, A., *Het cultuurspel.* Academic Service, 2008c
- Driel, A. van, *Strategisch inzet van vastgoed.* ARKO Uitgeverij BV, Nieuwegein, 2003
- Fokkema, E. en A. Dreimüller, *Het INK-managementmodel voor corporaties.* roAg/Nestas, Almere, 2003
- Gruis, V., *Bedrijfsstijlen woningcorporaties; Onderzoeksverslag.* Delftse Universitaire Pers, Delft, 2007
- Harrison, R., *Understanding your organization's character.* Harvard Business Review: mei/juni 1972
- Harrison, R., *Diagnosing organizational culture.* Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1992
- Het inrichten van de corporatie als maatschappelijke onderneming; Handleiding Bedrijfsvoeringsmodule MaatschappijRelatieManagement (MRM).* Aedes/SEV, Hilversum, 2008
- Het positioneren van de corporatie als maatschappelijke onderneming; Handleiding Positioneringsmodule MaatschappijRelatieManagement (MRM).* Aedes/SEV, Hilversum, 2008
- Het positioneren van de corporatie als maatschappelijke onderneming; Handleiding Positioneringsmodule MaatschappijRelatieManagement (MRM).* Aedes/SEV, Hilversum, 2008

- Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap; Het denkraam MaatschappijRelatieManagement (MRM)*. Aedes/SEV, Hilversum, 2008
- 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
- Snoeks, F., en A. Dreimüller, *Human resource management bij corporaties*. roAg/Nestas, Almere, 2005
- Vlak, A., *Corporaties & sturen met kengetallen*. roAg/Nestas, Almere, 2008

Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen