



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **11**

# Grip op het bedrijf

Corporaties excelleren

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties



September 2007

# Grip op het bedrijf

## Corporaties excelleren

Auteur

Aldert Dreimüller in samenwerking met roAg

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

**Aldert Dreimüller** is in 1975 afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en in 1978 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam was hij vanaf 1979 projectcoördinator bij het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM. Van 1979 tot 1985 was hij tweede voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interim-manager op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiebranche. Aldert Dreimüller is auteur van onder meer de publicaties *Ondernemingsplan voor de corporatie*, *De balanced scorecard voor corporaties*, *Het INK-management-model voor corporaties*, *Bedrijfsprocessen bij corporaties*, *Human resource management bij corporaties* en *Bedrijfscultuur bij corporaties*.

## Colofon

© Aedes, Hilversum/roAg, Maastricht

### *Auteur*

drs. ir. Aldert Dreimüller

### *Programmamanagement*

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

### *Redactie*

Van der Brug Communicatie, Hilversum

### *Productiebegeleiding*

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

### *Vormgeving omslag*

Studio Typo Dynamo, Almere

## Voorwoord

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

Managers van corporaties staan voor de opgave om de onderneming optimaal te laten aansluiten bij de dingen die moeten gebeuren. Kan dat met pappen en nathouden, met kleine aanpassingen en aanvullingen, of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op dit laatste begint het steeds meer te lijken. De corporatie van de jaren tachtig bestaat niet meer, de regelgeving is met de brutering en de verzelfstandiging drastisch gewijzigd en de corporaties professionaliseren in hoog tempo. Maar als renovatie van het organisatiehuis nodig is, hoe doe je dat dan?

Het gaat dan over het ontwerpen, bouwen en verbouwen van de organisatie, die met een strategie haar doel kan realiseren. Het is een instrumentele en rationele benadering, die gaandeweg aansluit op de menselijke kant van de onderneming. Het is de bedoeling om grip te krijgen op de onderneming door het opstellen van de strategie, deze te vertalen in een jaarplan en de voortgang ervan te meten. Dan is het de beurt aan het kwaliteitssysteem voor het optimaliseren van de prestaties. Het ontwikkelen van de corporatie start met het (her)ontwerpen van de werkprocessen, dat vormt het fundament voor het moderne personeelsbeleid en de organisatiecultuur. Uit onderzoek naar de implementatie van kwaliteitssystemen en het herontwerp van processen, blijkt namelijk dat instrumentele veranderingen – zoals een kwaliteitssysteem of nieuwe werkprocessen – na verloop van tijd langzaam maar zeker worden teruggedraaid. De reden daarvoor is dat er een ingebakken weerstand bestaat bij mensen tegen verandering. Het is een normale reactie. Het oude vertrouwde wordt niet zomaar ingeruild voor het onbekende nieuwe. Hoe mooi de beloftes ook zijn, eerst zien en dan geloven, lijkt het credo. De reeks managementboeken voor corporaties van Aldert Dreimüller behandelt bovenstaande stappen met praktische en direct toepasbare kennis en hulpmiddelen voor het management van corporaties (zie bijlage 1).

De geschetste benadering is het centrale thema van de workshop 'Naar een passende bedrijfscultuur én bedrijfsvoering voor de maatschappelijke ondernemer' en waarvoor deze publicatie is geschreven. Daarin wordt het verband gelegd tussen het management van een onderneming en het optimaliseren of transformeren van een onderneming. De nadruk ligt daarbij niet op het bedrijf, maar op de mens. Het gaat over hun gedrag, de daaraan ten grondslag liggende waarden en normen en over het gedrag van het collectief, de organisatie, zoals dat tot uitdrukking komt in de organisatiecultuur.

## Inhoud

### Voorwoord

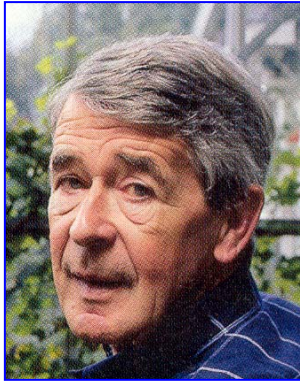
<b>1</b>	<b>Optimaliseren of transformeren?</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Het ondernemingsplan en transformeren (excelleren)</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Bedrijfsprocessen</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Human Resource Management</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Organisatiecultuur</b>	<b>19</b>

### Bijlagen

<b>1</b>	<b>Managementboeken voor corporaties</b>	<b>28</b>
<b>2</b>	<b>Het invullen van de cultuurvragenlijst</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Literatuur</b>	<b>35</b>

# 1 Optimaliseren of transformeren?

In het januarinumnummer 2006 van *Safe* laat scheidend Robeco-man en beursgoeroe **Jaap van Duijn** weten dat hij het betreurt dat mensen zo risicomijdend zijn geworden. Het avontuur is eruit. Men timmert het land dicht en is alleen maar bezig met behouden en het elimineren van afwijkingen. Dat



is volgens Van Duijn logisch omdat velen het goed hebben en de prikkel om in beweging te komen daardoor ontbreekt. Volgens hem wordt het proces om de status quo te handhaven gevoed door toenemende inkomensverschillen, stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Een cultuur die blijft bestaan ondanks dat het fenomeen jarenlang wordt onderzocht en onder de aandacht gebracht (Onderzoek Vereniging van Effectenbezitters in de *Volkskrant*, 9 juni 2007: *Niemand wil salarisrace stoppen; elke aandeelhouder heeft een andere reden om voor nog hogere inkomens van bestuurders te stemmen*). Van Duijn geeft als verklaring dat mensen met elkaar moeten onderhandelen zonder dat ze zelf de gevolgen ervan ondervinden. De voorzitter van de raad van commissarissen onderhandelt met de bestuurder over zijn salaris. Hij hoeft het salaris niet zelf te betalen, voor de winst maakt het hoegenaamd niets uit en bijna niemand merkt er iets van. De prikkel ontbreekt, hooguit beperkt het normbesef, er is geen evenwicht en dus faalt de marktwerking.



Met Van Duijn is **Geert Mak** van mening dat inzet voor de publieke zaak, puur omwille van de publieke zaak, niet past in een cultuur van doelbewuste vluchtigheid. Binnen sommige leidinggevende kringen in de private en de semi-publieke sector is een mentaliteit ontstaan die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de 18<sup>e</sup> eeuw. De beloning staat in geen verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft dit alles niets meer te maken. Benoemingen zijn net als in de 18<sup>e</sup> eeuw, in de meeste gevallen een kwestie van netwerken en regentenklieken die elkaar de bal toe schuiven (Mak, 2007).

Nog een voorbeeld. Nu uit de Verenigde Staten. Lido Anthony 'Lee' Iacocca schreef in 1984 een bestseller in de Verenigde Staten over leiderschap (*Iacocca, an autobiography*) en hoe hij Chrysler redde, nadat hij door Henry Ford II bij Ford was ontslagen. Met de verkiezingen van de opvolger van Bush in het vooruitzicht schrijft hij begin 2007 een nieuw boek. Het is vooral een aanklacht tegen het leiderschap van Bush, waarbij hij zich afvraagt – in het verlengde van Van Duijn – where have all the leaders gone? Het boek is gestructureerd rond de negen C's van leiderschap, waarvan een aantal hierna terugkomt bij het leiderschap van managers van bedrijven die te maken krijgen met grote veranderingen in hun omgeving. *Curiosity*, het belang om naar mensen te luisteren die een ander geluid laten horen. *Creativity*, het vermogen van leiders om buiten de gebaande paden te zoeken naar oplossingen en zaken te veranderen. *Communicatie*, de werkelijkheid onder ogen durven zien en de waarheid vertellen. *Character*, het verschil tussen goed en kwaad weten en ervoor uit durven komen. *Courage*, beslissingen nemen en uitvoeren die goed zijn voor het bedrijf, maar persoonlijk verlies kunnen betekenen. *Conviction*, werkelijk iets willen bereiken, een concreet doel voor de onderneming willen behalen. *Charisma*, het vermogen om mensen te inspireren, zodat ze de leider

vol vertrouwen willen volgen, ook al is de uitkomst (nog) niet bekend. *Common sense*, kunnen redeneren. *Competent*, niet alleen zelf als leider, maar ook een leider die competente managers om zich heen weet te verzamelen, die kritisch zijn, en zijn zwakke punten compenseren. Kortom, geen ja-knikkers, maar mensen die negen C's als managerskwaliteit hebben. En daaraan schort het. Net als Van Duijn constateert Iacocca de managerscultuur, van steeds stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Van risico's vermijden en de waarheid niet vertellen, want dat is gevaarlijk en wordt afgestraft. Hij noemt de uitzondering als het gaat om de oorlog in Irak. John Murtha, congreslid voor de democraten, voorstemmer voor de oorlog, herziet na drie jaar zijn beslissingen en pleit ervoor om de troepen terug te halen (zie ook hierna). De Bush-regering schildert hem als niet-vaderlandslievend af. Iacocca staat in zijn analyse niet alleen. Recent stelt ook Al Gore zich in zijn boek *Assault on Reason* zich de vraag hoe het komt dat er geen debat is, geen discussie over wezenlijke zaken (Gore, 2007). Hij schrijft het toe aan een alomtegenwoordige cultuur van bewustzijnsvernaauwing, gedraai van politici en hun kliek van raadgevers, en de oppervlakkigheid van de media.



Als **Lee Iacocca** over leiderschap spreekt, dan is dat voor hem simpel. Mensen en prioriteiten, dat is alles. Het aspect mensen is voor Amerikaanse begrippen nieuw. Het gaat in dat land immers vooral om resultaat, en dan vooral financieel resultaat. Iacocca is het daarmee niet eens. Het gaat om mensen en als dat goed is geregeld komt de winst vanzelf. De negen C's gaan ook alleen maar over mensen, over normen en waarden in een bedrijf, kortom over organisatiecultuur. Iacocca combineert daarbij twee schijnbaar tegengestelde waarden, die van het koste wat kost doelen bereiken en die van tijd en geld besteden aan goede relaties en de zorg voor mensen, klanten en medewerkers. Een tegenstelling die we hierna hopen weg te nemen.

De analyse van Van Duijn, Iacocca en Mak is simpel en herkenbaar. De voorbeelden duiken steeds vaker op. Wat te denken van de afspraak tussen Bos en Balkenende om de effecten van de hypotheekrenteaftrek niet te onderzoeken of de oorlog in Irak en de Nederlandse betrokkenheid daarbij niet te analyseren? Ze willen blijkbaar niet leren van hun fouten. De redenering is steeds: we hebben het goed, het wordt niet beter, we moeten behouden wat we hebben, geen risico's nemen, kop in het zand, mond dicht en de status quo koste wat kost behouden. Terwijl de oplossing eenvoudig is, maar wel even doorbijten betekent. Want volgens Van Duijn, Mak en Iacocca ligt de oplossing in het wél nemen van risico's en het stellen van de hamvraag: waarop willen we ons richten, wat zijn dan de prioriteiten en hoe gaan we met elkaar om? Want als we weten wat we willen bereiken dan kunnen we de weg erheen ook ontdekken.

## 2 Het ondernemingsplan en transformeren (excelleren)

De publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties optimaliseren* bespreekt de kenmerken van organisaties die onvoldoende reageren op hun omgeving. Hoe kan dat normale (reactieve) gedrag worden doorbroken? Transformeren – in de zin van fundamenteel veranderen – is dan het centrale thema. Transformeren is een proces, een ontwikkeling die volgens Nelson en Burns loopt van reactief, via responsief naar proactief beleid en volgens Quinn van doelgericht, via intern motiveren en daarna extern richten, naar extern openstaan (de fundamentele toestand van leiderschap). Maar eerst meer over het begrip transformeren.

Transformeren is het betreden van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat gekend is. De keuze voor een fundamentele verandering betekent dat er geen gebaande paden meer zijn. Het is nieuw terrein. Er zijn geen checklisten, er is geen spoorboekje, niemand is ons voorgegaan, want we doen iets nieuws. Het is onbekend en onverkend terrein. De enige steun die binnen een organisatie is te vinden, zijn de mensen die er werken.

Transformeren doorbreekt normen. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels overtreden. Bij het evalueren van succesvol veranderde bedrijven in de VS werden soms wegen bewandeld die zo buiten de gebaande paden lagen, dat er wetten waren overtreden. Logisch want wetten zijn regels die zijn afgeleid van normen. En het zijn de normen die de status quo handhaven.

### Volkshuisvesting in Nederland eind 19<sup>e</sup> eeuw

Een voorbeeld. De huisvesting van de lagere klassen was eind 19<sup>e</sup> eeuw in Nederland meer dan miserabel. Zo kon het niet verder. Er moest worden opgetreden, alleen was de vraag wie dat moest doen, waar de middelen vandaan moesten komen en wat er dan wél moest gebeuren. Uiteindelijk is van verschillende zijden met ieder hun eigen invalshoek, belang en werkwijze opgetreden.



Vanuit socialistisch gezichtspunt bevorderde goede huisvesting de ontwikkeling van (de kinderen van) de arbeiders. De christelijke invalshoek had te maken met naastenliefde en hun charitatieve instelling en net als bij de socialisten de hoop zo zieltjes te winnen. Bij de liberalen ging het om welbegrepen eigenbelang, want slechte huisvesting zorgt voor zieke arbeiders en die produceren niet.

Een bekend voorbeeld uit die tijd is het nog steeds bestaande Agneta Park in Delft. Van Marken – de toenmalige directeur van de Gist- en spiritusfabriek – is begaan met het welzijn van zijn arbeiders en bouwt in 1884 de 86 woningen. Zijn stelling 'de fabriek voor allen, allen voor de fabriek' typeert het inzicht dat goede huisvesting van de arbeiders ook goed is voor de werkgever. Een minder geslaagd voorbeeld uit die tijd is

het woongebouw dat de aardewerkfabriek van Regout in 1865 in Maastricht liet bouwen met 72 kamers, 24 zolderkamers, 36 kelderkamers en 16 privaten voor maar liefst 70 gezinnen.

Aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw werd steeds duidelijker dat de bestaande organisaties en instellingen zich niet structureel met de huisvesting van arbeiders konden bezighouden. Dat leidde tot de oprichting van nieuwe organisaties (de woningcorporaties) en speciaal voor hen opgestelde nieuwe regels (de Woningwet van 1901). *Foto: Krotten in Deventer (1860-1900)*



Transformeren kan alleen met richtinggevoel. Toekomstvisie en missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken. De weg is nog onbekend en men heeft alleen een notie van de richting. Was de weg bekend, dan was er zekerheid en geen weerstand en zou het gezonde verstand wel prevaleren. Hoe zorg je er nu voor dat er meer zekerheid komt over die nieuwe weg? Hoe doe je dat, welke stappen moet een bedrijf nemen? De publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties optimaliseren* bewandelt een aantal van de noodzakelijke paden. De nadruk ligt op strategie, jaarplan en ondernemingsplan. De methode is om een gezamenlijk beeld te krijgen van wat de toekomst mogelijk in petto heeft (toekomstvisie). Niet voor de eigen organisatie maar voor de branche. Er worden dan ook nog geen gevolgen besproken voor het eigen bedrijf. Dat komt later pas. Eerst is het van belang om het doel van de organisatie in die toekomst te beschrijven, het effect dat de organisatie wil bereiken, de bijdrage aan de maatschappij die de organisatie wil leveren, de missie. Dan wordt een aantal vragen beantwoord. Er is een interne analyse (waar schieten we tekort in het licht van onze missie), de vraag komt op tafel waar de organisatie moet worden versterkt (positieve punten in de organisatie gebruiken) en worden de belangrijkste acties en doelen geselecteerd en op basis daarvan de strategie voor de komende jaren bepaald. Vervolgens gaat het bedrijf aan de slag en leert van zijn fouten, stelt bij en herhaalt jaarlijks het proces. Volgens Quinn is dat de brug bouwen terwijl je erop loopt.

#### **De droom van Martin Luther King**

Martin Luther King hield in 1963 een toespraak in Washington voor meer dan 250.000 mensen.



Daarin beschreef hij dat blanken en zwarten kunnen samenleven en sprak hij de legendarische woorden 'I have a dream'. Die droom realiseren was zijn missie. De speech was onderdeel van zijn strategie. Gebaseerd op een reëel te verwachten toekomstbeeld, waarin blank en zwart juist niet in vrede met elkaar zou leven. Hij beoordeelde zijn eigen zwakte om daarin verandering aan te kunnen brengen en begreep dat hij meer invloed moest krijgen. Daartoe richtte hij zich tot alle Amerikanen en benadrukte het belang van een vreedzame oplossing, organiseerde het vreedzame verzet via massademonstraties en boycotten, hield toespraken, bezocht invloedrijke mensen en slagde erin op brede schaal steun te verwerven.

Transformeren vereist moed. Er is moed voor nodig om te zeggen dat het fout gaat. Dat is lastig, want dan weten we nog niet wat er moet gebeuren om het tij te keren. We signaleren alleen dat het verkeerd gaat in het huidige systeem. Managers zeggen dat niet graag, omdat ze zijn aangesteld om problemen het hoofd te bieden. Hoe moet dat dan als de leider het niet weet? En als hij wel een notie heeft van waar de oplossing ligt, dan is hij bang dat niemand hem zal volgen. Hij kan immers de weg niet eenduidig wijzen. Hij is zelf nog zoekend naar een juiste reactie. Er is moed nodig om het gekende te verlaten en zonder zekerheid op zoek te gaan naar het onbekende. Het vereist moed bij de manager om openlijk te erkennen de oplossing niet te weten, maar samen te willen zoeken. En het vereist moed bij de medewerkers om zo een manager het noodzakelijke vertrouwen te geven. De situatie onder ogen zien is echter wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar zal wel het proces moeten leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet, wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is. Als de richting, het doel dat hij wil bereiken rekening houdt met meer dan zijn eigenbelang.

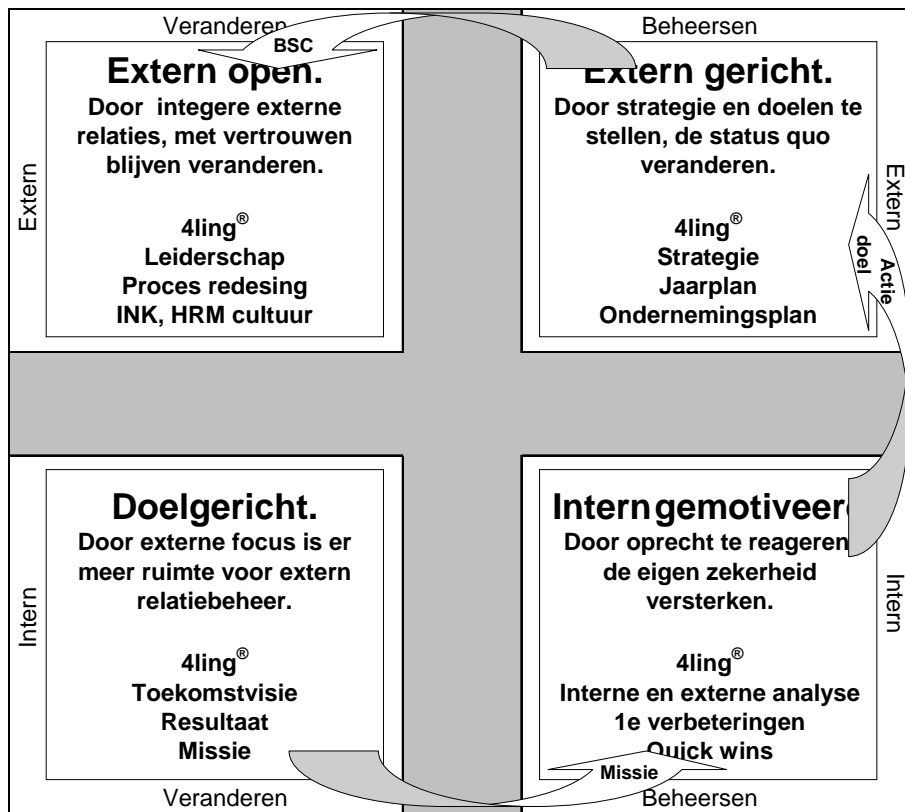
### **De fundamentele toestand van leiderschap volgens Quinn**

Voor transformeren is het noodzakelijk dat de zekerheid en het comfort van het gekende wordt verlaten. Die luxe, het paradijs moet worden ingeruild voor onzekerheid, voor het avontuur.

Diepgaand veranderen betekent iets willen bereiken, maar nog niet weten hoe dat dan moet. Willen we de neergaande spiraal – de vicieuze cirkel – doorbreken, dan moeten we het proces radicaal ombouwen. Het doel kan niet zijn om de rust te bewaren, want dat bracht ons juist in de neergaande spiraal. De erkenning van dat mechanisme kan helpen om de zaak om te draaien. Fundamenteel te kijken naar welke bijdrage de organisatie aan de maatschappij kan leveren, waaraan die maatschappij echt behoefte heeft. Om dat te bepalen moet stap voor stap worden geredeneerd. In feite lopen we het stappenplan uit de publicatie *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard* weer door voor de formulering van de strategie. Het verschil is nu dat we dat doen in de wetenschap dat het echt anders moet. Er is een andere toekomst ontstaan, en daar hoort een nieuwe missie en opdracht bij en past een andere manier van werken (zie ook figuur 1):

1. *Doelgericht*. Het begint weer met het toekomstbeeld en welke essentiële bijdrage de eigen onderneming daarin kan leveren. De stap beoogt de spiraal te doorbreken en het doel te omschrijven, waarbij nog niet wordt gesproken over hoe dat doel dan moet worden waargemaakt. Het is in deze fase van groot belang om de missie concreet te formuleren (meetbaar, eenduidig, tijdgebonden, expliciet en relevant). Niet concreet geformuleerde missies overtuigen niet, zijn geen motivator voor de medewerkers en de directies.
2. *Intern gemotiveerd*. Na het bepalen van het resultaat groeit de interne motivatie. Door weer open te staan voor de behoeften van de maatschappij en de vraag te beantwoorden welke bijdrage de organisatie daaraan kan leveren, kunnen de echte signalen worden opgevangen. Er kan oprecht worden gereageerd en dat biedt mogelijkheden om intern beter te functioneren. En dat geeft weer energie en vertrouwen om verder te gaan op de ingeslagen weg.
3. *Extern gericht*. De stap die nu volgt is die van een eerlijke interne analyse van de punten waarop de organisatie verbetering nodig heeft om te kunnen voldoen aan de nieuwe taken die extern nodig zijn. Hierbij komen de belangrijkste werkprocessen (primair en ondersteunend) aan bod en moet worden bepaald hoe deze opnieuw worden opgezet. Hoofdstuk 3 gaat hierop uitgebreid in. Ook wordt bepaald welke processen prioriteit hebben, binnen welk tijdsbestek ze moeten zijn gehaald en welk deel van de middelen daarvoor beschikbaar kan zijn. Het opnieuw opzetten van de werkprocessen heeft gevolgen voor de manier van werken, de noodzakelijke competenties en de vereiste prestaties. De afstemming daarop wordt besproken in hoofdstuk 4 over Human Resource Management en hoofdstuk 5 over organisatiecultuur.
4. *Extern open*. Als het proces zo doorlopen is, heeft de organisatie geleerd hoe ze op veranderingen in haar omgeving het beste kan reageren. Door de integere band met de omgeving heeft ze geleerd vertrouwen te hebben in de eigen kracht en voorspoedige toekomst in de veranderende en onzekere wereld. Die les zal niet snel worden vergeten en is op zich een stimulans om de opgaande spiraal door te zetten.

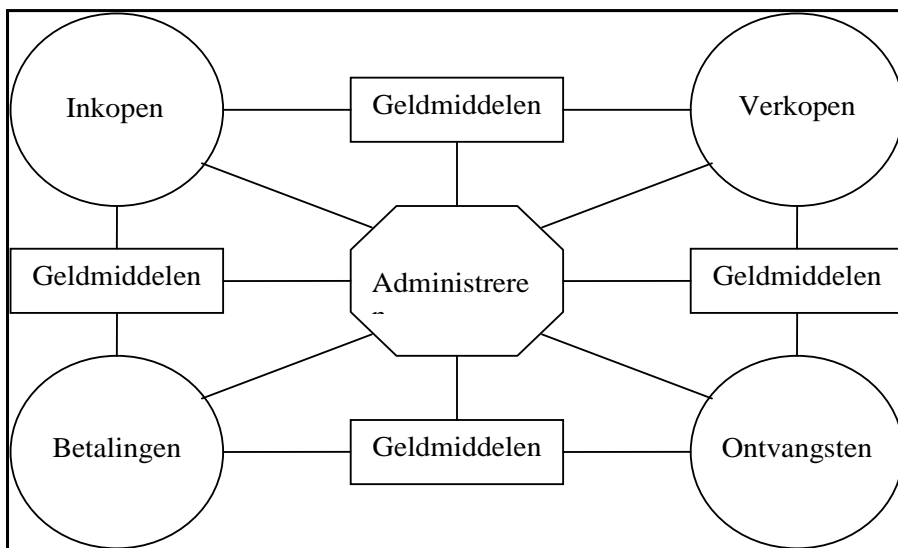
Deze manier van reageren en het normale gedrag doorbreken strookt met de aanpak die Quinn voorstaat. De stappen die Quinn voorstelt om fundamenteel met het verleden te breken, stroken met de aanpak van Nelson en Burns. Na de reactieve fase komt de responsieve fase (fundamentele ontwikkeling 1), dan de proactieve (fundamentele ontwikkeling 2) en na verloop van tijd misschien de fase waarin de organisatie topprestaties gaat leveren (fundamentele ontwikkeling 3). In de responsieve fase gaat het om de interne motivatie. Is de organisatie extern gericht dan is ze proactief en klaar voor de volgende stap naar een organisatie die topprestaties levert, met integere externe relaties, vertrouwen en blijvend veranderen (stromen).



Figuur 1 De fundamentele staat van leiderschap volgens Quinn

### 3 Bedrijfsprocessen

Elke organisatie heeft per definitie (bewust of onbewust) interne afspraken over hoe er wordt gewerkt. Die werkwijze bepaalt hoe doeltreffend en doelmatig de processen verlopen. De beschrijving ervan is onderwerp van de administratieve organisatie (AO). De AO definieert bedrijfsprocessen zodanig dat het mogelijk wordt kosten en baten te bepalen, het resultaat te berekenen, geldstromen te volgen en de juistheid aan te tonen. Daartoe worden handelingen schematisch en procedureel beschreven. De beschrijving geeft inzicht in de bedrijfsprocessen, maakt analyse en evaluatie mogelijk en is een middel voor kennisoverdracht. Die AO is geen doel op zich, maar een middel en van alle tijden. Het vakgebied van de AO is dan ook oud. In Nederland is de basis gelegd door Starreveld in 1962 met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat dan over de waardekringloop. In die kringloop worden de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen weergegeven, waarbij de administratie de spin in het web is (zie figuur 2). Dat moest ook wel, want ook in 1962 al worden zaken complexer en de computer is dan nog lang niet in beeld.



*Figuur 2 Administratieve organisatie en de waardekringloop van Starreveld*

Die Entwicklungen in der Microtechnologie und die wachsende Aufmerksamkeit für die administrative Organisation machte es möglich, die Computer in die Administration für die Verarbeitung von Daten einzufügen. In den 1970er Jahren führte dies zu groß angelegten Automatisierungsprojekten. Aus dieser Ecke kommen die Impulse, die Geschäftsprozesse schematisch darzustellen, so dass die Verbindung mit dem Computer möglich wird. Viele der Zeichen- und Registrationsmethoden von heute stammen aus dieser Periode und haben ihren Ursprung in der Informatik und der Systemlehre. Die heutigen Techniken basieren auf der ersten breit angewandten Methode ISAC aus 1978 und den DataFlowDiagrammen (DFD's, 1979). Sie arbeiten auf Basis von Prinzipien der Systemtheorie von Input-Throughput-Output. Nachteil dieser beiden Techniken ist, dass der exakte Prozessablauf nicht gut in der Darstellung zu sehen ist. Aber auch heute hilft die Informatik bei Netzwerkschemata, Flussdiagrammen und Programmstrukturdiagrammen (PSD's oder Nassi-Schneidermann-Diagrammen). Ganz in der Tradition der Anfangsjahre des 20. Jahrhunderts erschienen die Lehrbücher über

de administratieve *automatisering* (Leijnse & Beek, 1983).

Dan volgt ook de omslag van alleen registreren van de bedrijfsprocessen naar analyseren en veranderen van de bedrijfsprocessen. Die mogelijkheid biedt kansen voor een scala aan belanghebbenden. Zo kan de accountant de bedrijfsprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen, de informaticus de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de bedrijfsprocessen inrichten voor het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die eisen stelt aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden vastgelegd en de medewerkers AO die dikke uniforme handboeken willen produceren. Zo'n benadering stuit op problemen. Het voegt immers niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer maar moeilijk te begrijpen.

Bij de AO gaat het erom de productie doeltreffend en doelmatig te laten zijn en niet om de accountant tevreden te stellen of het de administratie makkelijk te maken. Te veel wordt het opstellen van bedrijfsprocessen gezien als iets van accountants, controllers en administrateurs en niet iets van de mensen op de werkvloer. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde bedrijfsprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen. Het doel is om door het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen de organisatie beter te beheersen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. We zitten vooral aan de rechteroerandkant (intern beheersen) van het model dat in de publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties optimaliseren* is toegelicht: het Competing Values Framework (Cameron en Quinn, 1983, 1999, 2006) en de structuur van de 4ling<sup>®</sup>. Het gaat om coördineren en grenzen bepalen. Het gaat erom de gegevens te vertalen in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de bedrijfsprocessen de basis voor één groot feedbacksysteem.

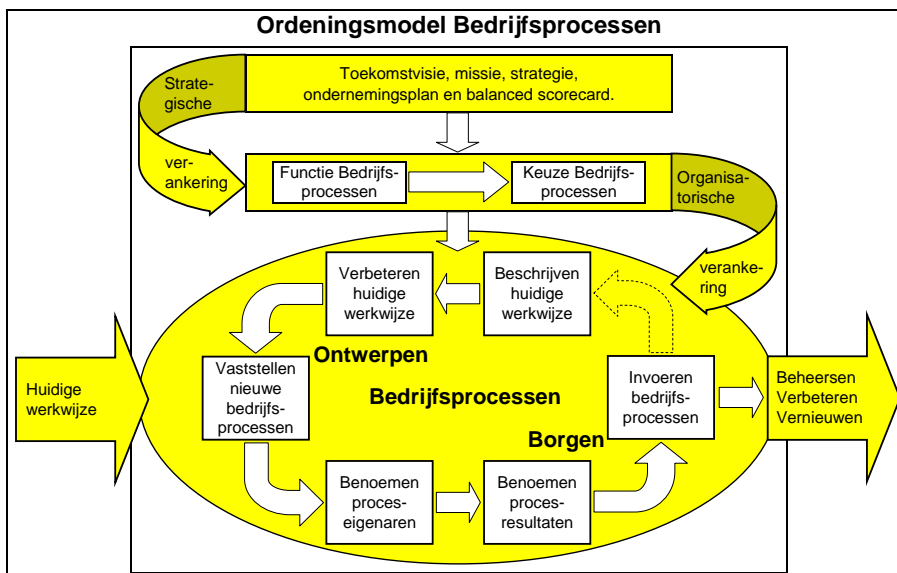
### **Corporaties en bedrijfsprocessen**

Ook bij de corporaties is de administratieve organisatie gerelateerd aan de bedrijfsprocessen en zijn ze samen onderdeel van het interne beheersysteem. Daarvan maakt de balanced scorecard – afgeleid van de strategie – deel uit. Uit het toepassen van de balanced scorecard bij corporaties blijkt dat het ontwerpen en werken met een balanced scorecard niet eenvoudig is. Daarvoor zijn twee redenen. De eerste heeft te maken met de historie van corporaties, waarin de overheid de regels dicteerde en één jaarrekening voldoende feedback gaf. Na de brutering is de situatie drastisch gewijzigd en is het belangrijk geworden voor corporaties om regelmatig inzicht in hun prestaties te hebben (zie ook de publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties optimaliseren*). De tweede reden is dat de bestaande informatiesystemen alleen de traditionele taken registreren en de nieuwe doelen niet kunnen meten. In de praktijk wordt ongeveer de helft van de noodzakelijke prestatie-indicatoren door het bestaande informatiesysteem bijgehouden, de andere helft is nieuw. Andere dan de traditionele aan de verhuur gerelateerde bedrijfsprocessen zijn dus belangrijk geworden. Vandaar ook dat het simpel aanpassen van de bestaande bedrijfsprocessen onvoldoende is. Een geheel nieuwe verzameling en beschrijving van bedrijfsprocessen is vereist. Het is te vergelijken met een renovatie, waar zelfs de ruwbouw maar gedeeltelijk blijft staan.

Het is van groot belang dat een corporatie met een aan de strategie gerelateerd doel voor ogen zelf de relevante bedrijfsprocessen identificeert en beschrijft. Het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen kent vier stappen (zie figuur 3, Dreimüller en Wittebol, 2004).

### Stappenplan van het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen

Het proces start (stap 1) met het vaststellen van het doel om met goed beschreven bedrijfsprocessen te gaan werken en de keuze te beargumenteren van de te beschrijven bedrijfsprocessen. Daarna worden (stap 2) de gekozen bedrijfsprocessen daadwerkelijk in beeld gebracht en de wijze van werken op doelmatigheid en doeltreffendheid getoetst (verbeterd). Vervolgens is het van belang (stap 3) om alles ook vast te houden, de proceseigenaren en de procesresultaten te benoemen, resultaatgebieden vast te stellen, om zo de bedrijfsprocessen te borgen. Ten slotte moet er nog voor worden gezorgd dat er (stap 4) ook daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen wordt gewerkt en dat ze actueel blijven.



*Figuur 3 Orderingsmodel bedrijfsprocessen*

## 4 Human Resource Management



In het denken over management van organisaties is een terugkerend onderdeel de vraag hoe om te gaan met het personeel. Met het veranderen van de zienswijze over management veranderde ook het gewenste personeelsbeleid. Dat heeft zijn sporen achtergelaten in de ontwikkeling van het gedachtegoed van Human Resource Management (HRM). Binnen HRM zijn momenteel twee benaderingen leidend. De eerste benadering legt de nadruk op de instrumenten, de tweede juist op de mens. De vader van het wetenschappelijke management, **Frederick Taylor** (rond 1880), is gericht op het verbeteren van de productie en hij gebruikt daarvoor alle beschikbare middelen. Voor hem is personeel vooral – zo niet uitsluitend – een middel. Het wetenschappelijke management is instrumenteel gericht, terwijl HRM daar juist haaks op staat. Taylor gaat uit van arbeidsplitsing en de creatie van monotone taken. Daarnaast pleit hij voor een sterke centralistische en hiërarchische structuur en een scheiding van de conceptuele en uitvoerende arbeid. Binnen zijn gedachtegoed is personeelsstrategie gebaseerd op het wantrouwen van medewerkers, die onder scherp toezicht gedwongen worden een prestatie te leveren die hen niet echt interesseert en die ze alleen maar leveren voor de geldelijke beloning. Ondanks deze met HRM vloekende gedachtegang, heeft HRM er toch twee principes uit overgenomen. Het eerste is dat aan het succes van de onderneming wordt bijgedragen door – weliswaar zeer restrictief – personeelsmanagement. Het tweede is dat er een verband moet zijn tussen de inzet van een werknemer en het bedrijfsresultaat. Dat kan met prestatiebeloning en zoals in de tijd van Taylor, door stukloon.



Als een reactie op de puur instrumentele benadering, komt een mensgerichte meer algemene benadering op gang. Deze begint bij Mayo, **Abraham Maslow** en Weick (1969). Zij vragen aandacht voor het menselijke aspect en er wordt onderzocht hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Mayo baseert in de jaren twintig en dertig zijn managementleer op het Hawthorne-onderzoek. Hij benadrukt het sociale aspect als succesfactor voor de bedrijfsvoering en wordt daarom beschouwd als de grondlegger van het moderne personeelsmanagement. De kern daarvan is dat als het management goede betrekkingen onderhoudt met het personeel, dit ten goede komt aan de motivatie en dus de prestatie van de werknemer. Die sociale dimensie van het leidinggeven wordt bereikt door werknemers te betrekken bij besluitvorming op operationeel niveau. Hierdoor neemt de weerstand tegen het management af en de tevredenheid bij het personeel toe. Zo zal er geen weerstand ontstaan tegen de besluiten van de leiding. Binnen HRM is participatie een van de bouwstenen van het personeelsmanagement. Het is geen doel op zich om de tevredenheid van medewerkers te verhogen, maar het is een middel om de kennis en kunde van de werknemer te gebruiken.

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de mensgerichte benadering een nieuwe impuls (revisionisme). Na Maslow (1943) willen mensen als Herzberg, Likert en **Douglas McGregor** (1960) het fundament van de human-relationsbeweging herzien. De nadruk ligt nu op het motiveren van medewerkers door participatie, zonder de inhoud van de arbeid in ogenschouw te nemen. Hun stelling is dat



werknemers niet worden gemotiveerd als de inhoud van de arbeid geestdodend is. Bovendien doet geestdodend werk geen recht aan de talenten en vaardigheden van het individu.

Dit leidt tot een herontwerp van arbeid en organisatie, waarin horizontale en verticale taakverrijking een plaats krijgen. Ook HRM kent als uitgangspunt dat werknemers worden behandeld als een potentieel van talenten. Ze zijn bereid initiatieven te nemen en verantwoordelijkheden te dragen, als de organisatie en de inhoud van de arbeid deze mogelijkheden ook daadwerkelijk faciliteert (Doorewaard en De Nijs, 1998).

Bij Human Resource Management gaat het over het management van het personeel. Dat is duidelijk. Daarbij zijn organisatie en arbeidsstructuren afgeleid van de strategie en daarbinnen past een verregaande vorm van delegatie naar de werkvloer. Het personeel wordt dan ook niet gezien als een kostenpost, maar vertegenwoordigt – naast bijvoorbeeld kapitaal en bezit – een potentiële waarde voor de organisatie (Valbracht, 2000). De menselijke kwaliteit is een strategische succesfactor voor het bedrijf en HRM is een wezenlijk onderdeel van het waarmaken van de strategie en het management van het bedrijf. Daarom is HRM een lijnverantwoordelijkheid. Staffuncties mogen ondersteunen, maar het blijft een lijnverantwoordelijkheid. Medewerkers krijgen daarin een eigen verantwoordelijkheid. Ze zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk, maar ook voor de ontwikkeling van hun competenties. Door zelf doelen te stellen en een aanpak te bepalen, worden medewerkers gemotiveerd. Het maakt medewerkers actiever bij het uitvoeren van hun werk. Het aanspreken van medewerkers op hun verantwoordelijkheid is de sleutel tot hun eigen ontwikkeling en tot het optimaliseren van hun prestaties. Voorwaarde is wel dat er interactie, controle en feedback plaatsvinden. Anders dreigen medewerkers geïsoleerd te gaan functioneren. Ze kunnen dan onzeker en stuurloos worden. Met andere woorden: bij HRM moet constant worden gebalanceerd tussen het investeren in en het eisen stellen aan medewerkers (Snoeks, 2005). Die twee benaderingen strijden al jaren om voorrang. Het gaat om prestatie management en competentie management. Beide zijn bij uitstek een manier om HRM en organisatiestrategie te integreren. Prestatie management legt de nadruk op het sturen op te behalen resultaten. Competentie management legt de nadruk op het sturen op de hiervoor benodigde competenties.

Prestatie management wil medewerkers in een organisatie zodanig richten, sturen, motiveren en begeleiden dat ze, door hun eigen functionele doelstellingen te behalen, bijdragen aan de doelen van de organisatie. Prestatie management is in eerste instantie gericht op het wat (output) en daarnaast enigszins op het hoe (input). Het koppelt de doelstellingen van de corporatie aan de gewenste resultaten per functie en per medewerker en stuurt en beoordeelt deze resultaten. Zo bezien is prestatie management zowel een sturingsinstrument (vooraf) als een integrale beoordelingsmethode (achteraf). Zowel de organisatie als de medewerker heeft daarbij direct belang.

Competentie management is het afstemmen van de voor de organisatie noodzakelijke kerncompetenties op de aanwezige talenten in de organisatie, door competentieprofielen te gebruiken. Competentie management is in eerste instantie gericht op de input en daarnaast enigszins op de output. Centraal staat de vraag welk gedrag en welke kennis en vaardigheden iemand moet hebben om in zijn functie succesvol te kunnen functioneren.



Beide benaderingen hebben veel gemeen. Alle twee zijn ze verbonden met de strategie van de organisatie en afhankelijk van de (beschrijving van de) werkprocessen:

- Prestatiemanagement door het vertalen van de strategie en de werkprocessen in succesfactoren (SF) en prestatie-indicatoren (PI) en vervolgens door deze te vertalen in resultaatgerichte functieprofielen. Alleen als bij het opstellen van de bedrijfsprocessen ook de PI's zijn benoemd is dat mogelijk. Bijkomend voordeel is dat die PI's ook de basis vormen voor adequate managementinformatie en onderdelen van de balanced scorecard.
- Competentiemanagement door het vertalen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (een resultaat van goed beschreven werkprocessen) in competenties waarover iemand die een functie wil vervullen, moet beschikken.

Beide benaderingen zijn gericht op resultaat. Prestatiemanagement door de gewenste resultaten te koppelen aan de organisatiedoelen en hierop te sturen, te beoordelen en te belonen.

Competentiemanagement door de gewenste competenties die nodig zijn om de doelen te realiseren, te benoemen, hierop te sturen, deze te beoordelen en te ontwikkelen. Beide vormen ook een onmisbare schakel tussen de bedrijfsstrategie en de HRM-cyclus. Prestatiemanagement door de gewenste resultaten te belonen. Competentiemanagement door de ontwikkeling van de gewenste competenties te stimuleren.

### **Corporaties en HRM**

In de jaren tachtig was de doelstelling van corporaties simpel: ze verhuurden woningen en zorgden voor de bewoners. Deze bevoogdende houding tegenover huurders werkte ook door naar de medewerkers (toen nog personeel). Mede door de relatief geringe omvang van de organisaties (corporaties met meer dan honderd medewerkers waren er toen bijna niet) was er geen, of vrijwel geen behoefte aan actief personeelsmanagement. Corporaties kenmerkten zich in die jaren meer als een familie. Er heerste een grote onderlinge betrokkenheid bij de medewerkers. Het personeelsmanagement van die tijd was traditioneel. Criterium bij het intern doorstromen van medewerkers was meestal anciënniteit in plaats van prestaties en vaardigheden. Het personeelsmanagement van die tijd was voornamelijk gericht op de korte termijn en had een sterk ad hoc karakter.

In die periode is een nieuw classificatiesysteem in de sector geïntroduceerd, het zogenaamde IMF (Integrale Methode voor Functiewaardering voor personeel in dienst van corporaties). Deze methode dwong organisaties gefundeerd naar de interne verhoudingen te kijken. Functies werden onderling gewogen. Met een classificatie werd de zwaarte van een functie in een bedrijfsbreed perspectief geplaatst. Dit vroeg om een zakelijke benadering, maar was moeilijk voor corporaties met een sterke familieband. Wel was het de eerste stap in de richting van HRM. Die eerste stappen waren gericht op beoordelingssystemen, opleidingsplannen, werving en selectie en functiewaardering. Daar hield het personeelsmanagement zich in die tijd mee bezig. Er was toen nog weinig aandacht voor alle andere mogelijkheden en instrumenten op personeelsgebied.

Door de vele fusies, samenwerkingsverbanden en reorganisaties zijn er even zo vele sociale plannen opgesteld. Die plannen zijn allemaal geschreven met het belang van de medewerkers voorop. Waarschijnlijk is dat het gevolg van de overblijfselen van de paternalistische houding. Corporaties stellen zich liever sociaal dan zakelijk op. Bij het overgrote deel van de fusies staat baangarantie niet ter discussie. Mochten medewerkers door omstandigheden toch niet aan de bak kunnen, dan staan hier relatief hoge afkoopsommen tegenover. Andere sociale en niet-zakelijke uitgangspunten zijn

salarisgarantie (met hoge personeelskosten tot gevolg) en inplaatsing op basis van anciënniteit (en niet op basis van vaardigheden en competenties). Daardoor komt niet altijd de juiste persoon op de juiste plek.

Schaalvergroting geeft in de jaren negentig de eerste aanzet tot het professionaliseren van het personeelsmanagement. Door wijzigingen in het BBSH in 1993 en de bruteringsoperatie in 1995 is de rol van de overheid veranderd van een allesbepalende naar een voorwaardenscheppende rol. Sindsdien beschikken corporaties over veel eigen beleidsruimte. De verregaande bemoeienis van de overheid met het product en de productie ervan behoort dan tot het verleden. Meer fusies zijn het gevolg en corporaties verzelfstandigen in een hoog tempo, waarbij de klant en het leveren van woondiensten leidende begrippen zijn. Corporaties transformeren naar organisaties waarbij de markt- en klantgerichtheid sleutelwoorden zijn. Deze veranderingen zijn ook weer van invloed op het personeelsmanagement. Er komt meer aandacht voor de elementaire instrumenten zoals beoordelingssystemen. Bij een enkele corporatie komt zelfs een echte personeelsfunctionaris. Resultaatgericht werken doet zijn intrede. Medewerkers worden aangesproken op resultaten, maar daaraan worden nog geen gevolgen verbonden.

Eind jaren negentig neemt de behoefte aan een nieuwe CAO sterk toe. Corporaties ontwikkelen zich in een sneltreinvaart tot maatschappelijke ondernemers, die participeren en anticiperen op het brede terrein van wonen, woondiensten en woonmilieus. De nieuwe CAO Woondiensten speelt in op deze ontwikkelingen. Anders dan de oude CAO is het een raam-CAO. Corporaties kunnen kiezen hoe ze een aantal arbeidsvoorwaarden invullen. De CAO Woondiensten stelt corporaties in staat maatwerkregelingen te ontwikkelen. Door in gezamenlijk overleg eigen regelingen af te spreken, kunnen werkgever en ondernemingsraad afwijken van de uitgewerkte regelingen die eveneens in de CAO Woondiensten zijn opgenomen. Bijkomend effect van de CAO Woondiensten en de schaalvergroting is de verdergaande professionalisering van het personeelsmanagement. Bij steeds meer corporaties ontstaat het bewustzijn dat hun personeel, hun human resources, een strategische factor is.

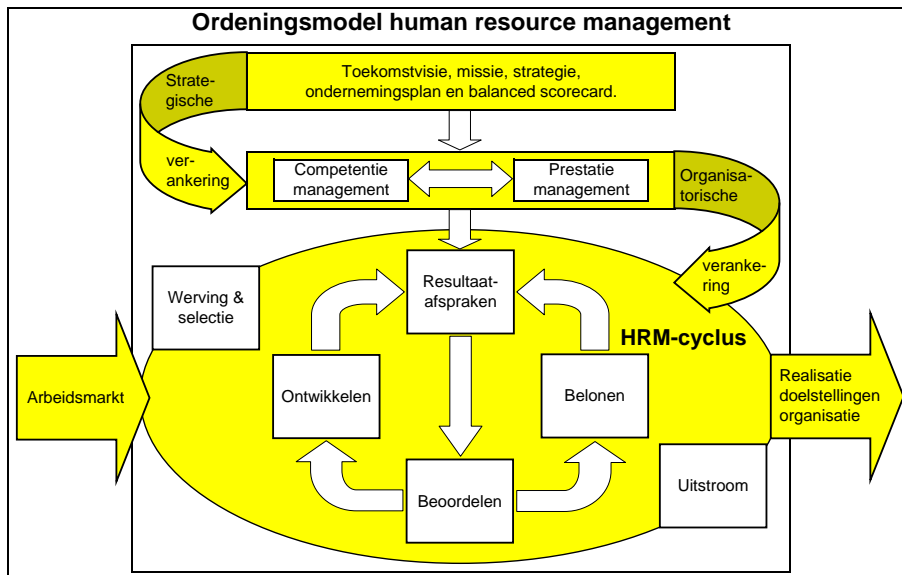


Voor het opzetten van een HRM-beleid bij corporaties is door **Frans-Jozef Snoeks** een concreet stappenplan ontwikkeld (zie figuur 4, Snoeks en Dreimüller, 2005). Het gaat om de voorbereiding en strategische verankering (richten), het inrichten van de organisatie (organisatorische verankering), het opzetten van de HRM-cyclus (inrichten) en het uitvoeren, evalueren en bijstellen van de HRM-cyclus (verrichten). In het model is de plaats van het competentie management in relatie tot het resultaatmanagement duidelijk te zien en staat aan de basis van de onderdelen resultaatafspraken, beoordelen en ontwikkelen/belonen.

### **Stappenplan van (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen**

HRM begint met (stap 1) de verankering van HRM aan de strategie, waarbij de plaats en taak van het personeelsbeleid binnen het management wordt bepaald en de infrastructuur wordt vastgesteld. Na de strategische verankering komt de organisatorische verankering aan bod. Daarin worden (stap 2) van de functies binnen de geselecteerde strategische processen de RVB's (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vastgesteld en daarmee de functieprofielen beschreven en gewaardeerd en de competentieprofielen beschreven. Vervolgens worden (stap 3) de vijf onderdelen van de HRM-cyclus uitgewerkt en de kerncompetenties en succesfactoren vertaald naar

de verschillende instrumenten uit de HRM-cyclus (resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen, en werving en selectie). Het geheel wordt afgesloten (stap 4) met een korte behandeling van de implementatie van het HRM-beleid, het beheersen ervan en de mogelijkheid om na één of twee jaar het HRM-beleid te evalueren en te vernieuwen.

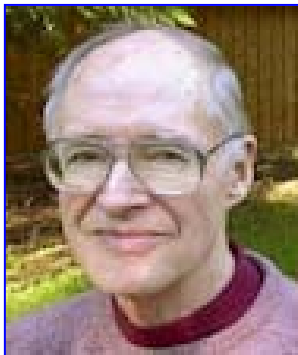


*Figuur 4 Orderingsmodel Human Resource Management*

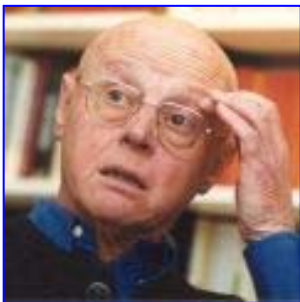
## 5 Organisatiecultuur

Als het management besluit om het bedrijf te ontwikkelen of zelfs te transformeren, dan moet het management kunnen uitleggen wat het bedrijf wil bereiken. En dat is in de eerste plaats een duidelijk doel dat een bijdrage levert aan wat maatschappelijk wordt gewenst. Of, minder hoog dravend, een doel dat voorziet in behoeften van klanten. Vervolgens wordt in een ondernemingsplan de gevolgen ervan uitgewerkt in een nieuwe manier van werken, een andere klantbenadering, moderne managementinstrumenten en de stijl van leidinggeven, kortom in een aangepaste organisatiecultuur. De ervaring leert dat als aan die laatste factor geen aandacht wordt besteed, de kracht van de oude organisatiecultuur zodanig is dat deze na verloop van tijd weer terugkeert. En daarmee de oude en vertrouwde manier van werken, klantbenadering, houding en gedrag. En dan is het management weer terug bij af.

Om te verhinderen dat de oude organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, moet de organisatiecultuur onderwerp van discussie kunnen zijn. Het moet duidelijk zijn welke organisatiecultuur het bedrijf heeft, welke organisatiecultuur hoort bij de nieuwe missie, strategie en ondernemingsplan, en hoe die nieuwe organisatiecultuur kan worden gerealiseerd. Daarvoor is niet alleen een proces – een stappenplan – nodig om dat te bepalen, maar daarbij hoort ook een jargon én de organisatiecultuur moet meetbaar en manipuleerbaar zijn. Dit hoofdstuk ontwikkelt dat jargon, de vragenlijst, en bespreekt de eerste stap om de bestaande organisatiecultuur in beeld te brengen.



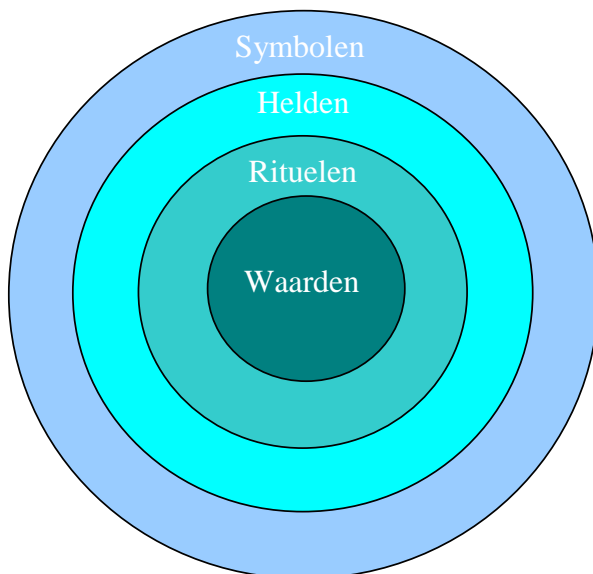
Als we de organisatiecultuur willen managen, dan moeten we weten waarover we het hebben, dan moeten we erover kunnen praten op een manier die niet direct ontaart in een Babylonische spraakverwarring. De vraag is dan ook niet nieuw en houdt de geleerden al decennialang bezig. Ook nu is de aandacht ontstaan tijdens de omslag in het denken over ondernemen in de jaren zeventig en tachtig. **Roger Harrison** – een pionier op dat gebied – vergelijkt organisatiecultuur in 1972 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. Harrison ziet vier verschillende karaktertrekken: *macht*, *rollen*, *taken* en *mensen*. Elke karaktertrek komt meer of minder voor en is voor elke organisatie uniek. De mix van die vier karaktertrekken beschrijft dan het karakter van de organisatie. Andere auteurs hebben het over kleuren als ze de karakters of cultuurtypen beschrijven en de mix van de kleuren is dan de unieke cultuur van het bedrijf.



Inmiddels hebben we het niet meer over het karakter van een organisatie, maar over organisatiecultuur. Het woord cultuur heeft verschillende betekenissen en is afgeleid van een Latijns woord dat verwijst naar het bewerken van grond. Met het woord cultuur wordt ook beschaving bedoeld. Het betreft dan vooral de vruchten daarvan zoals onderwijs, kunst en literatuur. **Geert Hofstede** noemt dat cultuur in engere zin. Hij plaatst die naast zijn eigenlijke cultuurbegrip, dat zich manifesteert als een mentale programmering, als een verzameling voor alle patronen van denken, voelen en handelen. Cultuur is volgens Hofstede *de collectieve*

*mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van andere* (2002). De kenmerken van de menselijke natuur zijn aangeboren, universeel en liggen opgesloten in de genen. Cultuur daarentegen is aangeleerd en staat los van de menselijke natuur. Mensen kunnen liefde, angst, vreugde en verdriet voelen. Hoe we ermee omgaan bepaalt onze cultuur en persoonlijkheid. De persoonlijkheid van mensen wordt gevormd door de unieke combinatie van de aangeboren eigenschappen en de invloed van de collectieve programmering en de persoonlijke ervaringen. Cultuur heeft ook betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden van een groep. Gedragsnormen zijn algemene, hardnekkige manieren van handelen binnen een groep. Ze blijven, omdat de leden van de groep deze door hun handelen overdragen aan de nieuwe leden van de groep. De gedeelde waarden bevatten de grotere belangen en doelen die de meeste mensen binnen de groep delen. Een *waarde* is niet zichtbaar. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven anderen. Normen zijn in tegenstelling tot de waarden goed zichtbaar in de vorm van symbolen, helden en rituelen:

- Symbolen: gebaren, afbeeldingen, voorwerpen of woorden die alleen de leden van de cultuur begrijpen
- Helden: personen (dood, levend, echt of fictief) met eigenschappen die in de cultuur hoog staan aangeschreven
- Rituelen: collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om een gewenst doel te bereiken, maar binnen de cultuur als belangrijk worden beschouwd: ze worden verricht voor zichzelf.

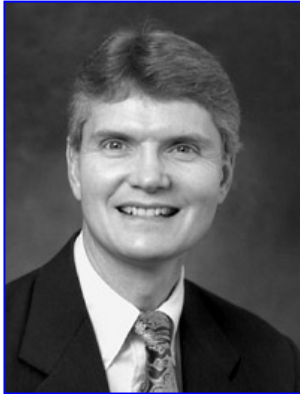


*Figuur 5 Waarden en normen (rituelen, helden en symbolen)*

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

### Het model van de concurrerende waarden (The Competing Values Framework)

'Verander de wereld en begin bij jezelf' is een gezegde dat te binnen schiet wanneer je de boeken



leest van Robert Quinn en **Kim Cameron**. Beiden zijn professor aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan en mede-oprichters van het centrum voor positieve organisatiewetenschap (Positive Organizational Scholarship; POS 2003). De specialiteiten van Cameron zijn organisatieverandering, organisatiecultuur en de ontwikkeling van managementinstrumenten. Hij heeft meer dan tachtig artikelen en zeven boeken geschreven waaronder het met Quinn geschreven boek *Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur*. Quinn richt zich op organisatieverandering en doeltreffendheid en is het meest bekend om zijn model van de concurrerende waarden, dat als een van de veertig beste managementmodellen te boek staat. Hij schreef

veertien boeken, waaronder het *Handboek managementvaardigheden* (1996), *Diepgaande verandering* (1997), *Verander de wereld* (2000) en *De brug bouwen terwijl je erover loopt* (2004).



De redenering van Cameron en Quinn start bij de constatering dat de wereld steeds sneller verandert en dat een adequate reactie daarop noodzakelijk is. Stilstaan is achteruitgang. Het doorsnee elektronische horloge is krachtiger dan de computers van voor 1960, een gewone spelletjescomputer sneller dan de Cray-supercomputer van weleer en de totale hoeveelheid informatie waarover we kunnen beschikken verdubbelt elke vijf jaar. Vandaar dat veranderen moet. Zo niet, dan is het einde snel daar. Zo bestaan van de honderd grootste bedrijven van het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw er aan het einde van die eeuw nog zestien.

Alleen al in het laatste decennium verdwijnt bijna de helft van de Fortune 500 bedrijven in de Verenigde Staten (**Peters** en Austin, 1986).



Naar bedrijven die (schijnbaar) meegaan met hun tijd, maar het uiteindelijk niet redden is veel onderzoek gedaan. Zo leek eind jaren tachtig het antwoord op veranderingen in de omgeving te liggen bij TQM, afslanking, outsourcing en re-engineering. Maar de praktijk bleek anders. Uit onderzoek komt naar voren (**Dan Denison**, 1990; Kotter en Heskett, 1992; Cameron en Quinn, 1999) dat veel van de veranderingen in organisaties na verloop van enkele jaren weer langzaam worden teruggedraaid. Uit een onderzoek van organisatieadviesbureau Rath en Strong blijkt dat slechts 20 procent van de onderzochte bedrijven kon melden dat de resultaten blijvend waren en 40 procent gaf aan dat de

inspanningen waren mislukt. McKinsey meldt dat van 30 onderzochte kwaliteitsinspanningen tweederde was mislukt of slechts deelresultaten had bereikt. Een onderzoek van Ernst en Young onder 584 bedrijven wees uit dat de meeste niet waren geslaagd met hun TQM-inspanningen. Óf het verkeerde wordt gedaan óf er ontbreekt nog iets. Volgens Cameron en Quinn is dat het aspect van de organisatiecultuur dat bij al de onderzochte bedrijven gelijk is gebleven. Cameron onderzocht dit rond 1995 en concludeerde dat als TQM, afslanking of re-engineering deel uitmaken van een cultuurveranderingstraject deze wel met succes worden toegepast (1999). De verklaring is dat zonder wijziging in de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen mensen en dus organisaties snel terugvallen in het oude patroon.

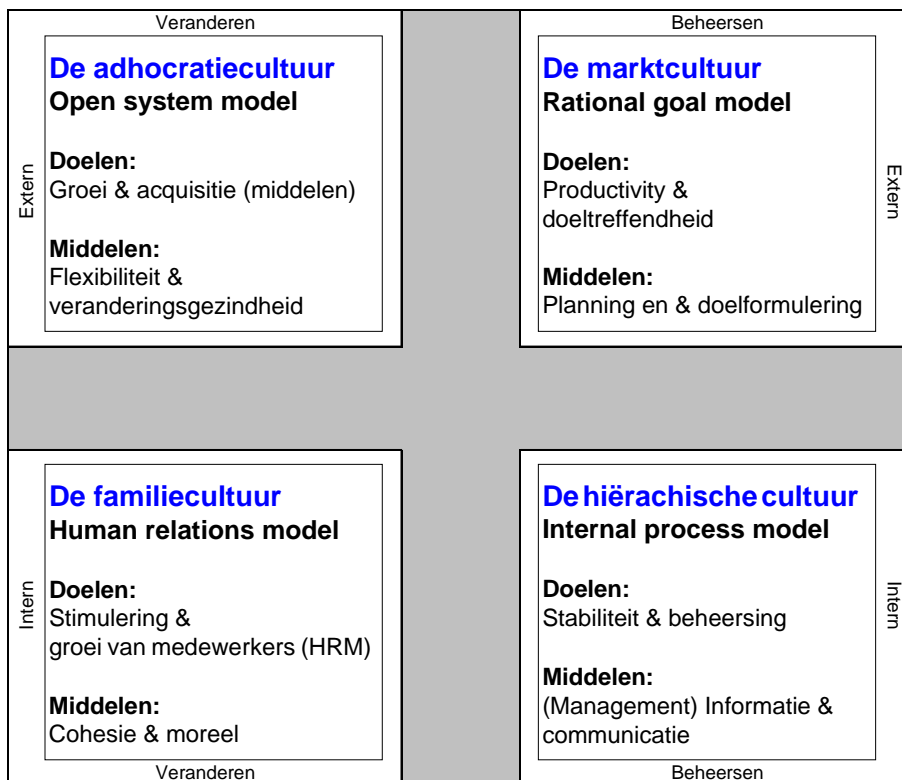
Ook uit onderzoek van Denison (1990), Kotter en Heskett (1992) en **Slavek Magala** (2005) blijkt – naast aandacht voor strategie, presentatie en technologische voordelen – het ontwikkelen en



managen van de organisatiecultuur van wezenlijk belang. Het gaat dan om leiderschap gericht op het verminderen van de collectieve onzekerheden, het aanbrengen van sociale ordening, het creëren van continuïteit, een collectieve identiteit en betrokkenheid, en door de toekomstvisie te verduidelijken.

De ontwikkeling van culturele competenties is ook de weg die Cameron en Quinn adviseren. Op basis van het onderzoeksresultaat dat cultuur deel moet uitmaken van een veranderingsproces publiceren Cameron en Quinn in 1999 over hun aanpak van het onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur. Om in een organisatie aan de slag te kunnen gaan is een versimpeling van de werkelijkheid nodig en dat kan met modellen.

Cameron en Quinn gebruiken daarvoor hun model van de concurrerende waarden (The Competing Values Framework (CVF), zie figuur 6).



*Figuur 6 The Competing Values Framework van Cameron en Quinn (CVF)*

De basis voor het model van de concurrerende waarden legt Quinn begin jaren tachtig als hij op zoek gaat naar de indicatoren die de mate van doeltreffendheid van bedrijven kunnen verklaren. Samen met Rohrbaugh en Cameron heeft Quinn die indicatoren onderzocht en geordend in (uiteindelijk) twee dimensies. De eerste dimensie is het onderscheid in criteria waar de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen ten opzichte van criteria met de nadruk op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. De eerste set criteria is belangrijk voor bedrijven in een turbulente omgeving zoals ICT-bedrijven. De tweede set is van belang voor organisaties die stabiel en voorspelbaar moeten

zijn, zoals overheidsinstellingen, banken en universiteiten. Het is de schaal die loopt van beheersen naar veranderen. De tweede dimensie van Cameron en Quinn loopt van criteria die intern zijn gericht op integratie en eenheid naar criteria die extern zijn gericht op differentiatie en rivaliteit. Het verschil tussen IBM en Microsoft.

#### Doeltreffendheid als dominante factor in management

**Henry Ford** is beroemd geworden doordat hij erin slaagde om de productietijd van een auto terug te brengen van 12 à 14 uur tot anderhalf uur. Technisch gesproken was wat Ford deed niet bijzonder.

Het bijzondere zat hem in de aandacht voor de logistiek. Hij was een kind van zijn tijd en net iets eerder dan anderen. Nu staat Henry Ford ook bekend als een koppig en eigenzinnig mens. Wars van kritiek stelt hij zich paternalistisch en autoritair op. De bekende uitspraak van Ford: 'U mag elke kleur kiezen, zolang die maar zwart is' wordt altijd gebruikt om te laten zien hoe je de klant niet moet behandelen. Maar die uitspraak van Ford was niet voor de klant bedoeld, maar voor zijn managers. Ze mochten aan zijn concept niets veranderen. Het T-Ford model bleef zo jarenlang haast ongewijzigd in productie. De concurrentie echter ging auto's voor speciale doelgroepen bouwen en daardoor is Ford zijn marktoverwicht kwijtgeraakt.



In het begin van de 19e eeuw kon de manager paternalistisch en autoritair het bedrijf leiden. Alles was voor directeuren nog goed te overzien en er waren klanten genoeg. Dergelijk gedrag kon tot ver

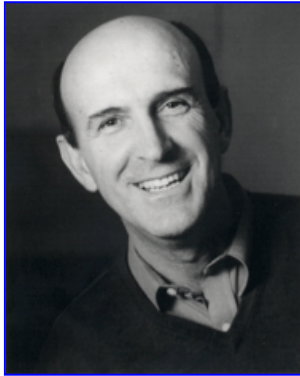


na de Tweede Wereldoorlog standhouden. Ondertussen wordt de wereld echter complexer, de structuren groter en veranderingen ingrijpender. Eind jaren zeventig is er minder vraag en forse concurrentie vanuit Japan en lage-lonenlanden. Ook zijn er andere geluiden te horen over groei (Meadows, 1982), de toekomst (Toffler, 1985) en begint een zoektocht naar manieren om beter te presteren (Porter, 1980, 1985; **Peter Drucker**, 1983) en naar het succes van bedrijven (Peter en Waterman, 1982). In de Amerikaanse literatuur gaat het dan steeds over doeltreffendheid. Want als het doel wordt gerealiseerd zal het – financiële – succes automatisch volgen.

In het model is het van belang dat de criteria (kernwaarden) tegengestelde – concurrerende – waarden vertegenwoordigen. Flexibiliteit (veranderen) versus stabiliteit (beheersen) en intern versus extern. De twee dimensies vormen samen vier kwadranten met elk een eigen set van criteria. Die kwadranten zijn op de diagonale schaal ook tegenstrijdig, concurrerend. Zo is de marktcultuur extern op controle gericht (doeltreffendheid) en de tegenoverstaande familiecultuur intern op de organisatie gericht (leren). De hiërarchische cultuur is intern op controle gericht (doelmatigheid) versus de adhocatiecultuur die extern organisch is gericht (creativiteit). In de benadering van het model stelt Quinn uitdrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht zijn. In elke organisatie spelen ze meer of minder een rol. Zo zal een overheidsinstelling een cultuur hebben, waarin de hiërarchische cultuurelementen (zoals processen, regels en voorschriften) van groot belang zijn, terwijl in een ontwikkelingslab van Philips juist de cultuurkenmerken van de adhocatie (de creativiteit) doorslaggevend zijn. Maar in het ontwikkelingslab van Philips gelden nog steeds regels, alleen zullen ze niet pregnant zijn. Zonder die regels is de sky the limit en zal er maar worden doorontwikkeld en verbeterd. Daartegenover staat



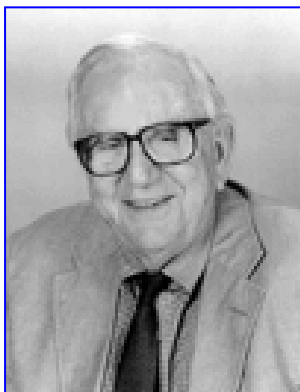
dat ook in een overheidsorganisatie ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, anders vervreemdt die organisatie van de samenleving. Kortom, begrip voor elk van de vier cultuurtypen is nodig voor het managen van elke organisatie.



De leiderschapstijlen zullen ook verschillen. **Robert Quinn** onderkent er per cultuurtype twee die hij uitwerkt in het *Handboek managementvaardigheden* (1997). Uit zijn onderzoek blijkt dat goede managers meer dan één leiderschapstype beheersen. Alle cultuuraspecten komen immers in een organisatie voor en een bepaalde leiderschapstijl is niet in elk kwadrant optimaal. Quinn stelt verder dat organisaties in ontwikkeling blijven en zich in de loop van de tijd ook qua cultuur aanpassen aan nieuwe situaties. Zo'n verandering begint bij de leider zelf. Hij zal zijn stijl moeten aanpassen. Is hij een leider waarbij het doel voorop staat, koste wat kost, dan zal hij zich moeten aanpassen als de middelen schaars worden. Is hij een leider met als doel om zo doelmatig mogelijk te werken (fouten voorkomen), dan zal hij in een cultuur waar innovatie belangrijk is juist leiding moeten geven aan experimenteren (fouten maken).

### Corporaties en organisatiecultuur

Nieuwe bedrijfsprocessen, spelregels en procedures, de andere benadering van de klant, het zijn allemaal redenen om specifiek aandacht te besteden aan het karakter van de organisatie, aan de waarden en normen, de omgangsvormen, kortom aan de organisatiecultuur. Niet ten onterechte, want veranderingen in de organisatie (instrumenten of werkwijzen) worden niet zomaar geaccepteerd (Cameron, 1995). Willen veranderingen kans van slagen hebben dan moet bekend zijn of ze passen binnen de organisatiecultuur. Zo niet, dan moet een van de twee of beide worden aangepast. Voorwaarde daarvoor is dat die organisatiecultuur ook kan worden beschreven in termen die bruikbaar zijn voor het management van organisaties.



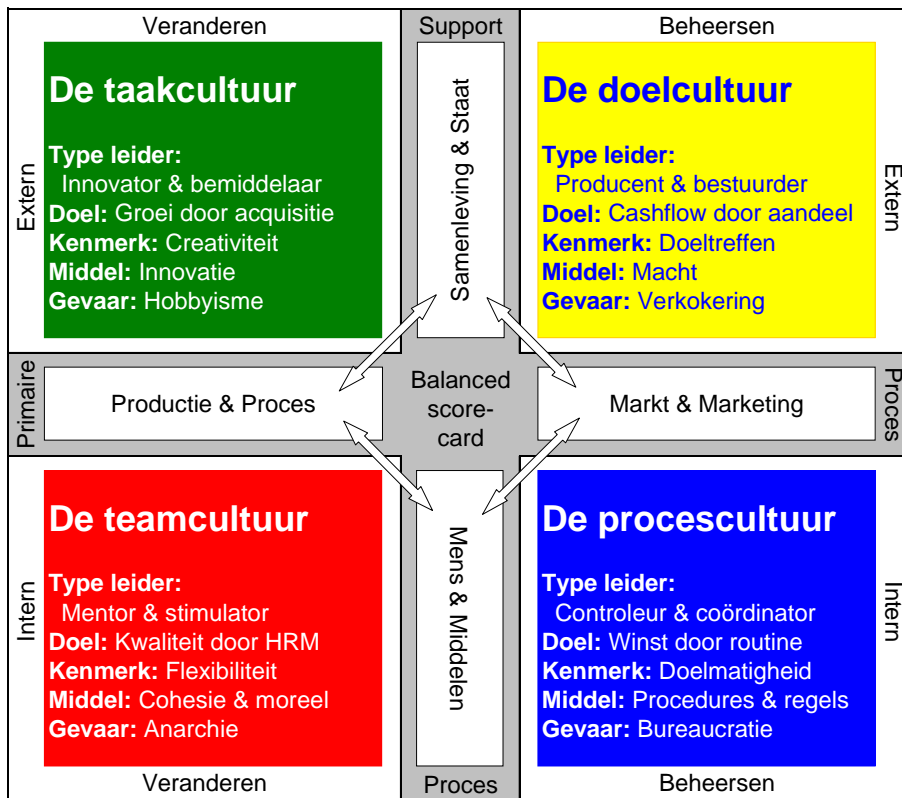
Vier decennia geleden is het bestuderen van de organisatiecultuur gestart, met als doel deze te kunnen meten en bespreken. Vanuit de benadering van Blake & Mouton (1964) en vooral **Harold Leavitt** (1965) heeft een aantal auteurs ieder hun eigen model met bijbehorend meetinstrument ontwikkeld, zoals Harrison en Handy (1976, 1988, 1992), Adizes (1979), Deal en Kennedy (1982), Cooke en Lafferty (1983), Quinn en Rohrbaugh (1983) en meer recent Denison (1990), Hampden en Trompenaars (1990), Adizes (1997), Cameron en Quinn (1999) en De Caluwé en Vermaak (2002). Steeds wordt dezelfde dichotome benadering gebruikt, die ook is terug te vinden in het model van de concurrerende

waarden en de 4ling<sup>®</sup>, waardoor de bijbehorende meetinstrumenten en omschrijvingen van de cultuurtypen kunnen worden gecombineerd. Voor het adviseren van corporaties is een nieuwe vragenlijst ontwikkeld. Daarvoor is de vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) als uitgangspunt gebruikt en aangevuld met de vragen van Harrison en **Charles Handy** (1972, 1976, 1988, 1992) en de formulering aangepast aan de Europese cultuur en stijl van leidinggeven (zie voor de vragenlijst bijlage 2). Voor een goed begrip van de vragenlijsten is het nodig om de



karaktertrekken van de vier cultuurtypen goed te kennen. De omschrijvingen zijn gebaseerd op de cultuurtypen van Blake en Mouton (1964), Harrison (1972), Handy (1976), Deal en Kennedy (1982), Koopmans en Pool (1992), Hardjono (1995), en Cameron en Quinn (1999, 2006). De omschrijving van de vier cultuurtypen is (zie figuur 7):

1. **Taakcultuur.** Het gaat om de werkzaamheden. De werkwijze is de stap-voor-stapmethode, waarbij werkendeweg 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.
2. **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 dat 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 doeltreffen. Voorbeelden zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers en organisatieadviesbureaus. Het gevaar is verkokering.
3. **Procescultuur.** Alles draait om systemen, regels en procedures. De werkwijze is om geformaliseerde doelen te behalen. 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.
4. **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.



Figuur 7 CVF & Aling<sup>®</sup> en de vier cultuurtypen

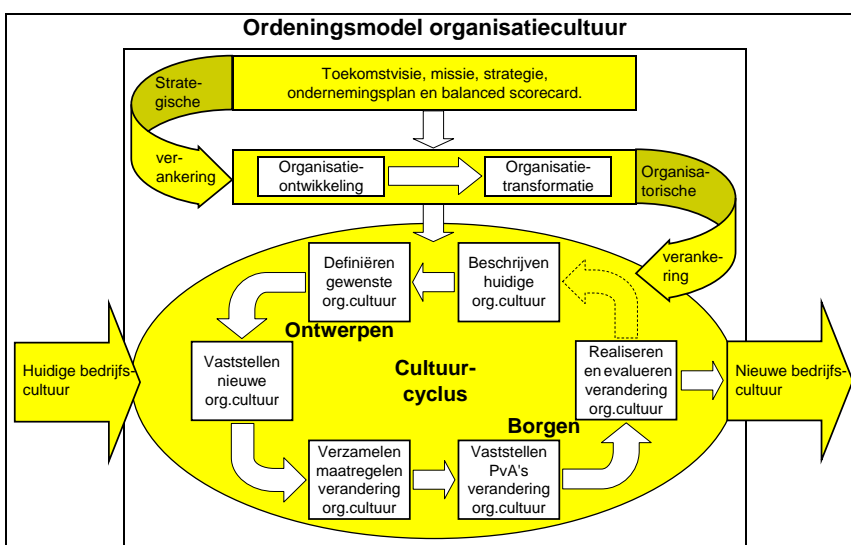
Elk van de cultuurtypen komt voor in een organisatie. Alleen de verhouding is telkens anders. Een oordeel over de feitelijke of gewenste verdeling kan alleen worden gegeven aan de hand van een referentie. Die referentie is het beoogde doel en de omstandigheden van de organisatie, zoals die is vastgelegd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

Om een organisatiecultuur te beoordelen is die tegenstrijdigheid tussen cultuurtypen, terwijl ze wel beide meer of minder voorkomen, van groot belang. Het maakt het tegelijk lastig te bevatten. Niet alle vier de cultuurtypen zijn 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 een cultuurtype gevaarlijk zijn. Dat hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model het concurrerende-waardemodel noemt. Een leider moet volgens hem niet alleen zijn natuurlijke leiderschapsstijl ontwikkelen, maar moet ook de leiderschapsstijlen kennen en liefst beheersen van andere cultuurtypen. Zo kan hij als de strategie of het moment dat vereist switchen van leiderschapsstijl. Een alternatief is om binnen het management alle leiderschapsstijlen vertegenwoordigd te hebben.

Cultuurverandering is niet eenvoudig. Het vereist samenwerking, een lange adem en kan grote gevolgen hebben. Een cultuurveranderingstraject hangt samen met de nieuwe bedrijfsstrategie en de daarvan afgeleide veranderingen van de organisatie. Dat is voorwaarde. Verder moet het veranderen van de cultuur niet als laatste wordt opgepakt, maar ook niet als eerste. Veranderingen zijn afhankelijk van resultaten, vereisen heel veel praten en kunnen tot personeelsverloop leiden. Het mag daarom geen spelen met vuur zijn. Maar het negeren van het cultuuraspect is net zo risicovol. Een goede middenweg is noodzakelijk. Om aan de slag te kunnen, is hiervoor het jargon besproken voor de cultuurdiscussie en staat in bijlage 2 de vragenlijst om de organisatiecultuur in de organisatie te kunnen meten. Op Aedesnet staat de geautomatiseerde versie. De leden van het managementteam – elk apart – kunnen de vragenlijst invullen en – als allen dat hebben gedaan – wordt automatisch een eindrapport gemaakt met de gemiddelde scores van het totale team over de bestaande en gewenste organisatiecultuur. Voor het meten, bespreken en wijzigen van de organisatiecultuur is een stappenplan ontwikkeld (zie figuur 8, Dreimüller en De Loor, 2006).

### Stappenplan van het (her)ontwerp van de organisatiecultuur

Het proces start (stap 1) met het bepalen van de huidige organisatiecultuur. Voor het meten van de organisatiecultuur zie bijlage 2 of Aedesnet. De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. Eerst meet het de huidige organisatiecultuur, zoals mensen die ervaren. Vervolgens wordt (stap 2) de gewenste organisatiecultuur bepaald. Op basis van de strategie, missie, ondernemingsplan wordt eerst beredeneerd welke organisatiecultuur feitelijk is gewenst. De vragenlijst wordt nu voor de tweede keer gebruikt door te meten welke organisatiecultuur gevoelsmatig wordt beoogd. Het verschil met de beredeneerde organisatiecultuur is te zien als een maat voor de te verwachten weerstand tegen veranderingsmaatregelen. Na het vaststellen van de gewenste organisatiecultuur wordt deze met de medewerkers besproken. Daarna is het tijd om (stap 3) te bepalen hoe de bestaande organisatiecultuur moet worden aangepast. Welke aspecten in de nieuwe organisatiecultuur zijn waardevol en welke kenmerken moeten nog worden ontwikkeld? Ten slotte (stap 4) wordt het organisatiecultuurbeleid vastgesteld. Het betreft de noodzakelijke maatregelen om de organisatiecultuur werkelijk te veranderen en de daarmee verband houdende plannen van aanpak. De gewenste aanpassing en de wijze waarop wordt weer met de medewerkers besproken.



Figuur 8 Ordeningsmodel organisatiecultuur

## Bijlage 1

# Managementboeken voor corporaties

De serie managementboeken voor corporaties is in 1999 in samenwerking met Aedes begonnen bij de basis van goed management: het formuleren van de strategie, het jaarplan en het ondernemingsplan (1999). Daarna is de aandacht gericht op het meten van de voortgang. Met de balanced scorecard wordt gezien of de strategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd (2001). Dan worden de afwijkingen zichtbaar en wil de organisatie die verbeteren. De kwaliteit komt dan in beeld en dat was de aanleiding voor deel drie in de publicatiereeks met het thema INK-managementmodel (2003). Deze publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties optimaliseren* is een samenvatting van de aanpak die in deze boeken staat beschreven.

In de loop van de jaren zijn diverse corporaties begeleid in het bepalen van de richting, het meten van de verrichting en het verbeteren van de inrichting. We merkten daarbij en daarna vooruitgang, hoewel een fundamenteel andere benadering of werkwijze achterwege bleef. Op het eerste gezicht leek dat ook niet nodig, want ondanks groeiende kritiek, steeg de vraag naar de diensten van corporaties (wachtlijsten voor woningen met lage woonlasten) en zijn corporaties financieel onafhankelijk van derden. Bovendien is het van binnenuit altijd lastig te zien of de wereld fundamenteel wijzigt en of een echt nieuwe en andere benadering noodzakelijk aan het worden is. Aan het begin van de nieuwe eeuw leek het ook nog niet nodig, leek er nog tijd genoeg. De situatie was aanleiding om na te gaan of en wanneer een fundamentele koerswijziging noodzakelijk was en hoe die kon worden gerealiseerd. Daarbij was de insteek om scherp op de doelmatigheid van de organisatie te koersen, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening zou afnemen. In die benadering staan de werkwijze en de werkenden centraal. Het vormde de basis voor een tweede drieluik waarvan de eerste twee delen zijn verschenen in 2004 (*Bedrijfsprocessen*) en 2005 (*HRM*). In het deel over bedrijfsprocessen worden handvatten aangereikt om met de mensen op de werkvloer de processen te beschrijven. Daarvoor wordt een taal gebruikt die door iedereen in de organisatie kan worden begrepen (ModulOr, Dietz, 1996) en die de processen op doelmatigheid inricht en meetbaar maakt. Bedrijfsprocessen op die manier beschreven vormen de basis voor het monitoren van de prestaties. Bijkomend voordeel is dat daardoor ook de focus kan worden verlegd van de output (in termen van woningen) naar de medewerkers die die prestaties moeten (kunnen) leveren. Het gaat dan over Human Resource Management (HRM). Bij goed beschreven bedrijfsprocessen worden resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gekoppeld aan functies. Dat is weer de basis bij HRM voor functieomschrijvingen en functiewaarderingen, competentie management en prestatie management.

Maar dan ontbreekt er nog iets. Want als de instrumenten er zijn (strategie, balanced scorecard, INK, bedrijfsprocessen en HRM), dan doet de organisatie nog niet vanzelf de goede dingen goed. Daarvoor is motivatie nodig en dan gaat het over de instelling van de mensen bij de organisatie, het onderbuikgevoel, de onuitgesproken regels en richtlijnen, kortom de organisatiecultuur. Sinds 2002 zijn we met het thema organisatiecultuur aan het werk. Na omzwervingen zijn we uitgekomen bij Cameron & Quinn (1999). Op basis van het model van de concurrerende waarden hebben ze een vragenlijst ontwikkeld die het mogelijk maakt de bestaande organisatiecultuur te meten. Dezelfde vragenlijst is de meter om te achterhalen hoe het management de organisatiecultuur wil zien. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar methoden om de organisatiecultuur in beweging te krijgen (*Organisatiecultuur*, 2006). Dat was lastig, want er wordt weinig over geschreven, althans niet in

praktische zin. Wel is in algemene en abstracte termen te lezen dat bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid lager in de organisatie moet worden gelegd, of gelijksoortige aanbevelingen. Maar hoe dat dan precies moet, wordt niet duidelijk verteld. Logisch ook, want er zijn zo veel verschillende factoren die een rol spelen. De geschiedenis van het bedrijf, de klanten, het primaire proces, de wijze waarop ondersteunende processen een rol spelen, de technologie en wat dies meer zij. Complex dus.

De publicatie *Grip op het bedrijf; Corporaties excelleren*, is een samenvatting van de aanpak die in het tweede drieluik staat beschreven (Werkprocessen, HRM, Organisatiecultuur).

## Bijlage 2

# Het invullen van de cultuurvragenlijst

Voordat u de vragen beantwoordt, staat u vijf minuten stil bij uw eigen organisatie. U overdenkt de gebeurtenissen van de afgelopen weken. Hoe ziet de werkplek eruit, hoe gaan collega's met elkaar om, hoe verloopt de communicatie met de leidinggevenden, hoe gaan ze met elkaar om en hoe benaderen ze medewerkers? Vervolgens gaat u na wat u hebt gedaan en hoe u hebt kunnen werken. Zijn er veranderingen nodig en waarom zijn die er nog niet? Wie is de klant, wat vraagt deze en kunnen we de klant altijd van dienst zijn? Wie is de baas, wie bepaalt wat er gebeurt en hoe is de beloning geregeld? Vijf minuten is genoeg en dan verdient het aanbeveling om de vragen in maximaal tien minuten te beantwoorden. U moet niet te lang stilstaan bij een vraag en vooral afgaan op het eerste gevoel. Geen van de vier mogelijkheden past precies op uw eigen situatie, maar is altijd een menging van de vier extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van elk van de vier mogelijkheden wordt geboden door tien punten over de vier mogelijkheden te verdelen. Die tien punten moet u zodanig over de vier stellingen verdelen, dat deze naar uw mening de huidige heersende cultuur (de eerste vragenlijst) of de gewenste cultuur (de tweede vragenlijst) correct weergeven. Een voorbeeld:

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

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

Op de volgende pagina's is de vragenlijst opgenomen voor organisatiecultuur. In het scoreformulier kunt u de antwoorden van alle vragen optellen en de gemiddelden bepalen. Het resultaat is een individuele mening die u kunt vergelijken met collega's. Om de resultaten te kunnen plaatsen is aanvullende informatie noodzakelijk over uw specifieke situatie en van de organisatie.

<b>De huidige organisatiecultuur van de 4ling®</b>		
<b>De organisatie</b>		
<b>R1</b>	<b>De organisatie is</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R2</b>	<b>De organisatie richt zich voornamelijk op</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R3</b>	<b>Het succes van de organisatie wordt bepaald door</b>	<b>Nu</b>
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 & beheerste productie	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R4</b>	<b>De organisatie behandelt mensen in de organisatie als</b>	<b>nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>De leiding</b>		
<b>R5</b>	<b>De leiding van de organisatie</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R6</b>	<b>Van de leiding wordt verwacht dat zij</b>	<b>Nu</b>
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 leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R7</b>	<b>De leiding richt zich op</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R8</b>	<b>Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>



<b>De gewenste organisatiecultuur van de 4ling®</b>		
<b>De organisatie</b>		
<b>R1</b>	<b>De organisatie is</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R2</b>	<b>De organisatie richt zich voornamelijk op</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R3</b>	<b>Het succes van de organisatie wordt bepaald door</b>	<b>Nu</b>
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 & beheerste productie	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R4</b>	<b>De organisatie behandelt mensen in de organisatie als</b>	<b>nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>De leiding</b>		
<b>R5</b>	<b>De leiding van de organisatie</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R6</b>	<b>Van de leiding wordt verwacht dat zij</b>	<b>Nu</b>
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 leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R7</b>	<b>De leiding richt zich op</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R8</b>	<b>Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>

<b>De huidige organisatiecultuur (vervolg)</b>		
<b>De mensen</b>		
<b>R9</b>	<b>Medewerkers behoren prioriteit te geven aan</b>	<b>Nu</b>
A	Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan.	
B	Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen.	
C	De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevend.	
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R10</b>	<b>Mensen die het goed doen zijn diegene die</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R11</b>	<b>Van medewerkers wordt verwacht dat zij</b>	<b>Nu</b>
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R12</b>	<b>Mensen worden gemotiveerd door de</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>De besluitvorming</b>		
<b>R13</b>	<b>Besluiten zijn</b>	<b>Nu</b>
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek.	
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R14</b>	<b>Als de regels en procedures hinderen</b>	<b>Nu</b>
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	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R15</b>	<b>Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R16</b>	<b>Conflicten worden normaliter</b>	<b>Nu</b>
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	
B	Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden.	
C	Opgelost door de leiding.	
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>

<b>De gewenste organisatiecultuur (vervolg)</b>		
<b>De mensen</b>		
<b>R9</b>	<b>Medewerkers behoren prioriteit te geven aan</b>	<b>Nu</b>
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 leidinggevendenden.	
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R10</b>	<b>Mensen die het goed doen zijn diegene die</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R11</b>	<b>Van medewerkers wordt verwacht dat zij</b>	<b>Nu</b>
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R12</b>	<b>Mensen worden gemotiveerd door de</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>De besluitvorming</b>		
<b>R13</b>	<b>Besluiten zijn</b>	<b>Nu</b>
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek.	
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R14</b>	<b>Als de regels en procedures hinderen</b>	<b>Nu</b>
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	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R15</b>	<b>Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van</b>	<b>Nu</b>
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.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>
<b>R16</b>	<b>Conflicten worden normaliter</b>	<b>Nu</b>
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	
B	Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden.	
C	Opgelost door de leiding.	
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>

## Bijlage 3

# Literatuur

- Adams, J., *Inequity in social exchange*. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York, 1965.
- Adams, J., *Transformatie; van produktgericht naar mensgericht ondernemen*. Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Adriaansens, C., *Het privaatrechtelijk karakter van de corporatie*. In: *Maatschappelijk ondernemerschap in bestuurskundig perspectief*, Aedes, Hilversum, 2000.
- Ahaus, C., & Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Anshoff, I., *Corporate strategy*. McGraw-Hill, 1965.
- *Bedrijfstakinformatie*. Aedes, Almere/Hilversum, 1997-2005 (over de jaren 1996 t/m 2004).
- *Bevrijdende kaders, Sturen op verantwoordelijkheid*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, advies 24, 2002.
- Bijdendijk, F., & Hoff, J., *De laatste trein; een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*. In: *Building Business*, juni/juli 2002.
- Blake, R en Mouton, J., *De Grid; sleutel tot excellent leiderschap*. Spectrum, Utrecht, 1964/1985.
- Brandsen, T., *Meervoudig bestuur*. Lemma, Den Haag, 2006.
- Burger, A., Dekker, P., *Noch markt, noch staat; De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Cameron, K., *Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies*. Paper presented at the 1979 meeting of the Academy of Management, 1979.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A., *Best practice in white-collar downsizing: Managing contradictions*. *Academy of Management Executive*, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., *In what ways do organizations implement total quality?* Discussiestuk voor het congres van de Academy of management in Las Vegas, Nevada, 1992.
- Cameron, K., *Downsizing, quality and performance*. In: Cole., R., *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, New York: Oxford University Press, 1995.
- Cameron, K. & Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur; gebaseerd op het model van de concurrerende waarde*. Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Cameron, K. Dutton, J., & Quinn, R., *Positive Organizational Scholarship*. CA: Berrett-Koehler, San Francisco, 2003.
- Cameron, K. & Quinn, R., *Diagnosing and changing Organizational Culture, based on the competing values framework*. Josey-Bass, San Francisco, 2006.
- Cameron, K., Quinn, R., Thakor, A., & DeGraf, J., *Competing Values Leadership; creating value in organizations*. J. Edward Elgar, Northampton, USA, 2006.
- Caluwé, L. de, en Vermaak, H., *Leren veranderen; een handboek voor de veranderekundige*. Kluwer, Deventer, 2002.
- Champy, J. & Hammer, M., *Reengineering the Corporation*. Harper Business, New York, 1993.
- *Corporaties lokaal verbinden, presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid*. Aedes, Verenigingscommissie Overheid, corporatie, burger (commissie-Sas), Hilversum, 2005.
- Deal, E., en Kennedy, A., *Corporate Culture; the rites en rituals of corporate life*. Perseus Books, Cambridge Massachusetts, 1982.
- Deming, W.E., *Quality, Productivity and competitive position*. Cambridge University Press, 1982.
- Deming, W.E., *Out of the crises*. Cambridge University Press, 1982.

- Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York, 1990.
- Dietz, J., *Introductie tot DEMO; van informatietechnologie naar organisatietechnologie*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Doorewaard, H. en Nijs, W. de, *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. LEMMA BV, Utrecht, 1998.
- Doppler, K., Lauterburg, C., *Change management; Vormgeven aan het veranderingstraject*. Addison-Wesley Nederland, Amsterdam, 1966.
- Dreimüller, A. en Hemert, H. van, *Strategisch personeelsbeleid bij corporaties*. In: Renovatie en Onderhoud, nr. 8, 1997.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw*. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., *In gesprek Willem van Leeuwen*. In: Renovatie & Onderhoud, september, 2001.
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*. Nestas, Almere, 2001.
- Dreimüller, A. en Wittebol, F., *Bedrijfsprocessen bij corporaties*. Nestas, Almere, 2004.
- Dreimüller, A., Loor, M. de, *De organisatiecultuur bij corporaties*. Nestas, Almere, 2006.
- Duijn, J.J. van, *The long wave in economic life*. George Allen and Unwin, Londen, 1983.
- Duijn, J.J. van, Interview in: De Volkskrant 2 juli 2005.
- Duijn, J.J. van, *Niet de aandeelhouder, maar de manager houdt uitverkoop*. In: De Volkskrant, 2 juni 2007.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Ondernemerschap als uitweg uit de crisis*. RoAg, Deventer, 1984.
- Fayol, H., *General and Industrial Management*. Pitman, London, 1949.
- Fokkema, E., en Dreimüller, A., *Het INK-managementmodel voor corporaties*. Nestas, Almere, 2003.
- Fokkema, E., Dreimüller, A., *Op weg naar excellent presteren*. In: Aedes-Magazine, nummer 6, maart 2003.
- Gore, A., *The assault on reason*. Penguin Books, London 2007.
- Hamden-Turner, C., *Corporate culture; from vicious to virtuous circles*. Hutchinson, London, 1990.
- Handy, *Understanding organizations*. Penguin Books, Hammersworth, 1976.
- Handy, *Understanding voluntary organizations*. Penguin Books, Hammersworth, 1988.
- Hardjono, T., *Ritmiek en organisatiedynamiek; vierfasenmodel*. Kluwer, Deventer, 1999.
- Harrison, Roger, *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, mei/juni 1972.
- Harrison, Roger, Stokes, Herb, *Diagnosing Organizational Culture*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1992.
- Harrison, R., *Leiderschap en strategische planning in een Nieuwe Tijd, hoofdstuk 4 in Transformatie; van produktgericht naar mensgericht ondernemen*. Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Heegde, ir. J. ter, *Actiegericht procesmodel: naar kern van de zaak*. In: Architectuur & Informatie, nr. 3, 2000.
- Hersey, P. en Blanchard, K., *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs N.J. 1982.
- Hersey, P., *Situationeel leiding geven*. Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1996.
- Hofstede, G., *Allemaal anders denken; omgaan met cultuurverschillen*. Contact, Amsterdam, 2002.
- Hove, J. ten, *Een eeuw Deventer Volkshuisvesting in ontwikkeling; VtV 1895-1995*. IJsselakademie, Kampen, 1995.
- Iacocca, L., *Where Have All The Leaders Gone?* Scribner, New York, 2007.
- Imai, M., *Kaizen*. Kluwer Technische Boeken B.V., Deventer, 1990/1993.
- *Inzicht in toezicht*. Aedes, Centrum voor Corporate Governance, Amsterdam, 2001.
- Ishikawa, K., *What is total quality control? - The Japanese way?* Englewood Cliffs, 1985.

- Jansen Groesbeek, M., *Maatschappelijk ondernemen; theorie, praktijk, instrumenten*. Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Juran, J. *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, 1988.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*. Contact, Amsterdam, 1999.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Focus op strategie*. Contact, Amsterdam, 2001.
- Kaplan, R. en Norton, D., *De strategie in kaart gebracht*. Contact, Amsterdam, 2004.
- Kluytmans, dr. F. (Red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Wolters Noordhoff, Groningen, 2001.
- Koopman, P. en Pool, J., *Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief*. Van Gorcum, Assen, 1992.
- Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Lawrence, P., en Lorsch, J., *Organization and Environment*. Harvard Business School, Division of research, Boston, 1967.
- Leavitt, H., *Applied organizational Change in Industry*. In: March, J., Handbook of Organizational. Rand McNally, 1965.
- Lawrence, P., Nohria, N., *Driven. How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey Bass, 2002.
- Leeuwen, W. van, *Herstel van horizontale hechting*. In: Christen Democratische Verkenningen, Ontketening door vraagsturing?, themanummer 2002, nr. 7-9, Den Haag 2002, pp. 141-152.
- *Lokaal wat kan, centraal wat moet* (in opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties en het ministerie van VROM). Aedes, commissie-De Boer, Hilversum, 2005.
- Magala, S., *Cross-Cultural Competence*. Routledge, New York, 2005.
- Mak, G., *De goede stad*. Atlas, Amsterdam, 2007.
- Maréchal, A. e.a. SPC; *Aandacht voor kennis*. Tilburgs Instituut voor Academische Studies, 1996.
- Maslow, A., *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York, 1943.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprice*. McGraw-Hill, New York, 1960.
- Meadows, D.H., e.a., *The limits to Growth*. New York, 1972.
- Meadows, D.H., *Whole earth models and systems*. Co-Evolution Quarterly, 1982.
- Meijs, L. & Hupke, P., *Hybrid Gouvernance: The impact of the nonprofit sector in the Netherlands*. In: Social and Cultural Planning Office, 2000, blz. 63 t/m 102.
- Meijs, L. & Hupke, P., *Non-profit in Nederland: maakt het wat uit?*In: Noch markt, noch staat. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001, blz. 105 t/m 120.
- Mintzberg, H., *Strategievorming; tien scholen*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mulder, F.A. en Tepper, H.J., *Kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993.
- Nelson, L. en Burns, F., *Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties*. In: J. Adams, Transformatie. Lemniscaat, Rotterdam, 1986.
- Nonaka, I. Takeuchi, H., *De kenniscreërende onderneming*. Scriptum, Schiedam, 1997.
- Peters, T., en Waterman, R., *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York, 1982.
- Peters, Th., en Austin, N., *De dynamiek van het ondernemen*. Veen, Utrecht, 1986.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*. Veen, Amsterdam, 1990 (*Competitive strategy*, The free press London, 1980).
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*. Veen, Amsterdam, 1992 (*Competitive advantage*, The free press London, 1985).

- Priemus, H., *Volkshuisvesting in de verdrukking: kritische notities over het Nederlandse woonbeleid*. Alphen a/d Rijn, Samson, 1980.
- Quinn, R., Rohrbaugh, J., *A special model of effectiveness criteria; Towards a competing values approach to organizational analyses*. In: *Management Science*, 29: 363-377, 1983.
- Quinn, R., *Becoming a master manager*. Wiley, New York, 1996 (*Handboek managementvaardigheden*. Academic Service, Schoonhoven, 1997).
- Quinn, R., *Deep change*. Jossey-bass, San Francisco, 1996.
- Quinn, R., *Building the bridge as you walk on it*. Jossey-bass, San Francisco, 2004.
- Schaar, J. van der, *Groei en bloei van het Nederlandse Volkshuisvestingbeleid*, Delftse Universitaire Pers, Delft, 1987.
- Schaar, J. van der, *Wonen en bouwen; markten, instituties en instrumenten, versie 2001*, RIGO, januari 2001.
- Schaar, J. van der, *De woningcorporaties na Heerma*. In: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, 2006/4.
- Schaar, J. van der, *Verzelfstandiging van woningcorporaties; dynamiek in beleid en organisaties*, RIGO, Amsterdam, 2006.
- Schaar, J. van der, *De Big Bang lijkt ver weg*, Buildingbusiness, februari 2007.
- Schein, E., *On organizational culture*. Cambridge Mass., 1979.
- Schein, E., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum Management, Schiedam, 2000 (1999).
- Senge, P., en Kiefer, C., *Metanoïsche organisaties, hoofdstuk 3 in Transformatie; van produktgericht naar mensgericht ondernemen*, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Senge, P., *Het vijfde discipline: praktijkboek*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Simons, R., *Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, New jersey, 1993 (2000).
- Snoeks, F.J., en Dreimüller, A., *Human resource management bij corporaties*. Nestas, Almere, 2005.
- Starreveld, R., *Leer van de administratieve organisatie*. Samson, Alphen a/d Rijn, 1962.
- Toffler, A., *De flexibele organisatie*. Veen, Antwerpen, 1985.
- Toffler, A., *De nieuwe machtselite*. Veen, Antwerpen, 1990.
- Valbracht, M. e.a., *Reward en Recognition*, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1999.
- Valbracht, M., *Van taakgericht werken naar bijdragegericht werken. Een onderzoek naar de operationalisatie van competentie management*. Katholieke Universiteit Nijmegen, 2000.
- *Wethouders tevreden over corporaties*. In: *Binnenlands Bestuur*, nr 6, 2007.
- *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. RIGO Research en Advies BV, Amsterdam, rapportnummer 88.850, 2005.

**Illustratie omslag**

De beroemde Mars op Washington, die op initiatief van Philip Randolph – een van de zwarte leiders – door Martin Luther King werd georganiseerd op 28 augustus 1963. De mars zou de geschiedenis ingaan als de grootste mensenrechtenbetoging ooit. 250.000 mensen waaronder 60.000 blanken bezetten The Mall van het Lincoln memorial (het monument van president Lincoln, de bevrijder van de slaven) tot het Washington Monument. Het is voor deze menigte dat Martin Luther King zijn bekende speech, *I have a dream*, uitsprak. De hele wereld zag deze bijeenkomst in vrede en rust verlopen. Miljoenen mensen konden via de televisie zien wat er gebeurde en miljoenen hoorden de toespraak die Martin Luther hield: .... *Ik heb een droom dat op een dag op de rode heuvels van Georgia de zonen van voormalige slaven en de zonen van voormalige slavenhouders tezamen zullen aanzitten aan de tafel van broederschap. Ik heb een droom dat zelfs de staat Mississippi, een staat die wordt verstikt door onrecht en onderdrukking, zal veranderen in een oase van vrijheid en gerechtigheid. Ik heb een droom dat op een dag mijn vier jonge kinderen zullen leven in een natie waar zij niet worden beoordeeld op de kleur van hun huid, maar naar de inhoud van hun karakter... I have a dream today!!!*



[www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl)