

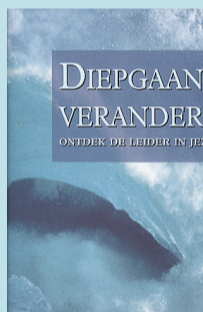
Over organisatieculturen en persoonlijke ontwikkeling

Het werk van Robert Quinn belicht

Auteur Peter de Roode

Robert E. Quinn is hoogleraar op het gebied van Organizational Behavior en Human Resource management aan de Universiteit van de Michigan Business School. Zoals hij zelf aangeeft, houdt hij zich al 25 jaar bezig met het gedrag van mensen in arbeidsorganisaties. Hij heeft vele boeken en recensies geschreven. Wat mij daar vooral in aanspreekt, is dat hij er steeds weer in slaagt om nieuwe inzichten aan te reiken zonder zichzelf daarbij te herhalen. In dit artikel wordt Quinns visie op cultuur in organisaties toegelicht aan de hand van vijf van zijn boeken.

Volgens Quinn bestaat er bij de meeste wetenschappers consensus over de opvatting dat de organisatiecultuur een sterke invloed heeft op de prestaties en effectiviteit op lange termijn. Tegelijkertijd kunnen we ook constateren dat het onderwerp cultuur geen topprioriteit is van de hoogste leidinggevendenden. Blijkbaar heeft cultuur een verkeerde connotatie en wordt het vooral geassocieerd met soft. Een andere reden is wellicht gelegen in het feit dat cultuurveranderingen te veel tijd in beslag zouden nemen. Liever een aantal Quick Wins dan je vingers te branden aan cultuur.



Robert Quinn, Diepgaande verandering, Academic Service, 1997, gebonden, 256 blz., €24,95.

Dit is een praktisch boek voor iedereen die leiding wil geven, mensen om zich heen wil aanmoedigen en motiveren en een rijk en bevredigend werkend bestaan wil leiden. Robert Quinn legt uit hoe we onszelf temidden van de onstuimige veranderingen in onze werkomgeving kunnen omvormen tot krachtige veranderaars. 'Diepgaande verandering' biedt een introspectieve reis met verhelderende verhalen en voorbeelden van de verschillende fasen van verandering – en de gevaren van het weigeren van verandering. Ieder hoofdstuk eindigt met vragen en ideeën die behulpzaam kunnen zijn bij het toepassen van de inzichten in de praktijk. Quinn laat zien hoe de simpele kracht van zelfkennis aanzet tot gedrevenheid, visie en risicobereidheid die bepalend zijn voor excellente prestaties. Hij onthult het opmerkelijke talent dat wij allen bezitten om onszelf – en uiteindelijk – onze organisaties te veranderen. Het belangrijkste motto daarbij is: ken uzelf.



Robert Quinn en Kim Cameron, Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, Academic Service, 1999, gebonden, 270 blz., €27,95.

Dit boek schetst een theoretisch kader van verschillende typen organisatieculturen. Aan de orde komen vragen als: welke klassieke typen kunnen we onderscheiden? Welke cultuur past het beste bij welke organisatie? Welke vorm van leiderschap hoort daarbij? Daarnaast biedt het een compleet instrumentarium voor het onderzoeken van zowel de eigen organisatiecultuur als de bekwaamheid van het management.

De betekenis van organisatiecultuur

Cultuur is dus wel belangrijk maar niet urgent. Ziehier de positionering van een onderwerp waarmee elke organisatie te maken heeft. Dagelijks lezen we in de kranten uitspraken die terug te voeren zijn op cultuur

- “We zijn te veel een familie, een gezin, het idee dat je er niet meer bij mag horen is het allerergste” - met betrekking tot de flexibilisering van de NS.
- “Er moet steeds efficiënter gewerkt worden. Echter er blijft te weinig tijd over voor dé reden waarom mensen voor het vak hebben gekozen. De slotsom is dat er structureel iets moet veranderen in alle lagen van de zorg” - met betrekking tot de (stopwatch)zorg.
- “De cultuur is niet in overeenstemming met de structuur van de organisatie” – met betrekking tot de doofpotcultuur van de Landmacht.

Cultuur is om meerdere redenen van belang voor organisaties. Een eerste reden is bewustwording van het feit dat elke organisatie zich bevindt in een bepaalde levenscyclus. Elke levenscyclus vertoont bepaalde kenmerken, die hun stempel drukken op de cultuur. De consequentie is dan dat bepaalde mensen worden aangetrokken of afgestoten.

Als tweede reden kan hier genoemd worden de cultuurproblemen die overblijven na een fusie, overname of joint venture. Doorgaans nemen organisaties cultuuraspecten niet mee in hun besluitvorming om snel aandeelhouderswaarde te creëren. Financiële analyses – veelal onder grote tijdsdruk – bepalen de toon. Wat resulteert in de praktijk is een organisatie die nog steeds bestaat uit de twee (of soms meer) oude organisaties.

Een derde reden ligt besloten in het gegeven dat de cultuur van een organisatie van invloed is op de core business. Echter de aanname van veel managers is dat cultuur slechts gericht is op interne aangelegenheden van de organisatie en daardoor niets van doen heeft met de day-to-day-business. Vergeten wordt bij deze opvatting dat problemen in dezelfde core business in veel gevallen terug te voeren zijn op culturele aspecten.

Een vierde en wat minder voor de hand liggende reden om cultuur in organisaties serieus te nemen is het effect dat de onderliggende organisatiecultuur op medewerkers heeft. Vooral nu het aantal burnouts nog steeds stijgt en de vermindering van loyaliteit onder het personeel jaarlijks miljoenen kost aan vervanging en opleiding, is het zaak voor organisaties op zoek te gaan naar de dingen die mensen echt motiveert.

Het concurrerend waardenmodel

Cultuurmodellen zijn niet uniek en dat realiseert Quinn zich ook. Hij is de eerste om toe te geven dat elk model een zwart-wit benadering is met alle gevaren van dien. Het is dit punt waarvoor Edgar Schein in zijn boek ‘De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming’ waarschuwt voor oversimplificering. De cultuur van een organisatie laat zich niet in kaart brengen aan de hand van een vragenlijst, aldus Schein. Gelukkig valt dit verwijt Quinn niet te maken. Het beschrijven en het in kaart brengen van cultuur aan de hand van de veel gehanteerde gapanalyse (het verschil tussen de huidige en gewenste cultuur) is één onderdeel van een cultuuraanpak, het tweede onderdeel betreft gerichte actie ondernemen op al deze wetenswaardigheden. Quinn biedt met zijn concurrerend waardenmodel een stevig handvat voor zowel het onderzoekstechnische gedeelte als voor het uiteindelijke plan van aanpak.

In zijn boek ‘Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur’ wordt de hele methodiek uit de doeken gedaan.

Tevens treft de lezer de vragenlijst aan waarop het gehele waardenmodel is gebaseerd. Uitgebreid worden de vier culturen besproken en toegelicht met vele voorbeelden uit de praktijk. Ook krijg je als lezer statistische gegevens voorgehouden en worden eerste stappen gesuggereerd voor actie. Een redelijk afgeronde opzet, zo lijkt het op het eerste gezicht, maar niet voor Quinn. Wie bovengenoemd boek als de basis beschouwt, krijgt vervolgens in zijn latere werk uitgebreidere en diepgaandere informatie van de al eerder besproken thema's. De rode draad is en blijft het concurrerend waardenmodel. De kracht van het model is gelegen in de verschillende toepassingen ervan.

Allereerst kan hiermee – zoals aangegeven – de gap tussen de huidige en gewenste cultuur in kaart worden gebracht. Tevens biedt het model de mogelijkheid om hieraan de vier levensfasen van een organisatie te koppelen. Elke onderneming begint in de ondernemingsfase waarbij de kenmerkende woorden ‘innovatie’ en ‘experimenteren’ zijn. De tweede fase kenmerkt zich door dingen samen te doen, door Quinn aangeduid als de collectiviteitsfase. In een later stadium wanneer een organisatie groter is geworden en de behoefte aan beheersbaarheid ontstaat, start de derde fase genaamd de formalisatiefase. Tot slot houdt een organisatie vooral de externe omgeving in de gaten en richt zich op de buitenwereld om te kunnen vernieuwen. Deze laatste fase wordt uitwerking van de structuur genoemd.

Deze fasen worden uitgebreid beschreven in het boek ‘Persoonlijk meesterschap in management’. In dit boek richt Quinn zich vooral tot managers en beschrijft hij waarin goede managers zich onderscheiden van minder goede. Het antwoord dat de lezer aangereikt krijgt en dat is gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek is van een



Illustratie Waldemar Post

Peter de Roode





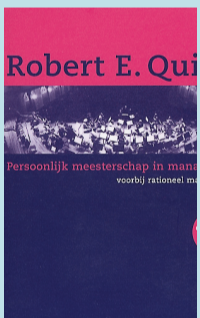
Robert Quinn, Gretchen Spreitzer, In het belang van de zaak, Thema, 2002, ingenaaid, 210 blz., €25,95.

De tijden zijn voorbij dat organisaties voldoende hadden aan goede managers. Om tegenwoordig succesvol te zijn hebben organisaties de kennis, energie, ideeën en creativiteit van alle werknemers nodig, van de mensen op de werkvloer tot de algemeen directeur. Werknemers, op welk niveau dan ook, die zich gedragen als leiders, zelf initiatieven nemen, en constant het belang van de totale organisatie voor ogen hebben, kortom: werknemers die zich inzetten alsof het bedrijf van hen is. Maar hoe bereikt u dat? Door een omgeving te creëren waarin mensen zich kunnen ontplooiën, zich uitgedaagd voelen, iets van zichzelf kunnen achterlaten en graag met anderen samenwerken. Quinn en Spreitzer presenteren op basis van jarenlang onderzoek een stappenplan om een onderneming te veranderen in een organisatie van leiders. Ze beschrijven vijf uitgangspunten die daarvoor nodig zijn: zelf-empowerment, visie en uitdaging, ondersteuning en een gevoel van veiligheid, openheid en vertrouwen en controle. De vele voorbeelden in het boek laten zien dat deze uitgangspunten werken.



Robert Quinn, Handboek managementvaardigheden, Academic Service, 1995, ingenaaid, 426 blz., €33,00.

Moderne organisaties hebben behoefte aan managers die niet alleen vaktechnische maar ook algemene managementvaardigheden bezitten. Aan de hand van vier soorten managementmodellen, die elk hun eigen kijk op de werkelijkheid hebben, ontwikkelt Robert Quinn in deze herziene editie van 'Handboek managementvaardigheden' een model dat 8 managementrollen omvat. Vervolgens verdeelt Quinn deze rollen ieder in drie subrollen, die zijn te beschouwen als concrete vaardigheden. Hierdoor ontstaat een geheel dat strak gestructureerd is maar tevens is verdeeld in kleine blokken, waardoor iedere vaardigheid apart kan worden geoefend.



Robert Quinn, Persoonlijk meesterschap in management, Academic Service, 1998, gebonden, 224 blz., €24,95.

In 'Persoonlijk meesterschap' ontvouwt Quinn het concurrerende-waardenmodel, dat ten grondslag ligt aan de methode van zijn zeer populaire 'Handboek managementvaardigheden'. Gelardeerd met rijke verhalen en inzichten levert dit boek praktische aanwijzingen, schema's en zelfbeoordelingen, waarmee managers obstakels voor betere teamprestaties uit de weg kunnen ruimen en succesvolle zakelijke vaardigheden kunnen ontwikkelen.



Robert Quinn, Verander de wereld, Academic Service, 2000, gebonden, 350 blz., €30,95.

Dit boek van Robert Quinn is een diepgaande gids voor persoonlijke verandering in dienst van een betere wereld. Door een grondige analyse te maken van de werkwijze en ideeën van voorbeeldfiguren als Jezus, Gandhi en Martin Luther King, laat Quinn zien hoe we tegelijk meer naar binnen gericht én meer op andere gefocust kunnen zijn. Daarnaast geeft hij vele voorbeelden van gewone mensen die erin geslaagd zijn zich op een buitengewone manier te onderscheiden. 'Verander de wereld' is een rijk boek dat vele inzichten biedt voor managers en andere leidinggevendenden die hun persoonlijke ethiek willen integreren in hun professioneel bestaan. Quinn presenteert acht principes waarmee we in ons persoonlijk en professioneel leven voor veranderingen kunnen zorgen.

vergaande eenvoud: managers zijn effectiever naarmate ze meer rollen toepassen. Nu kennen we de opvatting van stijflexibiliteit onder andere van het werk van Hersey en Blanchard, echter Quinn legt hier een rechtstreekse koppeling tussen cultuur en management van een organisatie. Sterke en congruente culturen kenmerken zich door uitstekende prestaties waarbij effectieve managers zich kenmerken door èn-èn denken. Aandacht voor menselijke aspecten als motivatie en beloning worden soepel gecombineerd met controle en prestatiegerichtheid. Effectieve managers zijn zogezegd specialist in het generalist zijn.

Management vaardigheden en competenties

Vanuit de cultuurdiagnose trekt Quinn de lijn door naar het individu. Allereerst maakt hij een tussenstop door wat langer stil te staan bij de rol van het management. Naast de eerder vermelde levensfasen van een organisatie wordt in 'Persoonlijk meesterschap in management' uitgebreid aandacht geschonken aan het thema 'wanneer goed in slecht ontaardt'. Zoals bij organisaties de kracht van de cultuur kan vervormen tot zwakte, kan bij individuen een vergelijkbaar proces optreden. Neem het voorbeeld van de organisatie waarvan de kracht was dat altijd alles goed geregeld en gedocumenteerd werd en waarbij 'discipline' een van de kernwaarden was van de gehele organisatie. Enkele jaren later werd deze organisatie afgeschilderd door klanten als star, log en inflexibel. Op individueel niveau bleek dat de medewerkers niet waren meegegroeid met de eisen die de externe omgeving stelde. Beheersbaarheid en discipline prevaleerden daar waar klantgerichtheid en flexibiliteit werden vereist. Het voorbeeld toont duidelijk aan dat cultuurbeïnvloeding begint op individueel niveau.

Om managers nog meer handvatten te geven dan alleen deze goed bedoelde adviezen, heeft Quinn gemeend er zelfs een 'Handboek managementvaardigheden' aan te wijden. De manager krijgt in dit boek een kort overzicht van de vier culturen en wordt vervolgens duidelijk gemaakt dat elke cultuur een tweetal dominante leiderschapsstijlen hoort te hebben. Zo zijn de leiderschapsstijlen controleren en coördineren de passende stijlen voor de bureaucratische cultuur. Wanneer deze stijlen niet of in onvoldoende mate worden toegepast, zal zoals eerder beschreven, de kracht van de organisatiecultuur haar zwakte worden. Uit de praktijk van de auteur blijkt dat dit probleem vaker voorkomt dan organisaties wellicht vermoeden: de mismatch tussen cultuur en leiderschapsstijl. Het handboek nodigt de lezer uit zichzelf te scoren om vervolgens vast te stellen welke dominante stijl hij/zij het meeste toepast. Het boek bespreekt alle acht leiderschapsstijlen met de bijbehorende competenties zeer uitvoerig en is daarmee niet alleen geschikt materiaal voor trainers maar ook en vooral voor HRM specialisten die performance en competence management in hun portefeuille hebben.

Individuele verandering en empowerment

Tot nu toe zou de kritische lezer het idee kunnen opvatten dat cultuurverandering het verrichten van een aantal activiteiten is: een diagnose opstellen, een plan van aanpak ontwikkelen en vervolgens een cursus leiderschap met als titel: "Hoe word ik een effectieve manager?" Deze gedachte is overigens niet zo raar als het lijkt omdat we juist door de cultuur te meten een lineaire aanpak menen te veronderstellen. Echter in zijn laatste drie te bespreken boeken, neemt Quinn afscheid van het rationele gedeelte en richt hij zich met name op het gevoel.

Het centrale thema in 'Diepgaande verandering' is dat één persoon verandering teweeg kan brengen in het grote systeem of in de organisatie waarvan hij deel uitmaakt. De rode draad, het concurrerend waardenpatroon, verschafft het inzicht dat bij de meest verwarrende problemen de keuze vaak niet tussen twee kwaden gaat, maar tussen twee dingen die elk goed kunnen zijn. Iedereen heeft de keuze om een diepgaande verandering te ondergaan. Het is een keuze waarbij we van tevoren niet weten waar we zullen eindigen. Wel is bekend dat deze mensen volledig empowered zijn en authentieke keuzes maken die niet ingegeven worden door angst. Zij zullen niet kiezen zoals velen reeds gedaan hebben voor rust en salaris, door hun mond te houden en zich aan te passen. Noch zullen zij open achterdeur politiek bedrijven door op het juiste moment de organisatie te verlaten. Het gaat hier om per-

soonlijke verandering, waarbij het individu een transformatieproces doormaakt waarvan de kenmerken zijn: handelend vanuit een visie en het toepassen van een moreel systeem met centrale waarden.

In het dagelijks leven, met name in de politiek en in het bedrijfsleven, is de druk erg groot om onethisch gedrag te vertonen. We schrikken er niet meer van als we lezen dat beleggingsanalisten bewust informatie verdraaien om er uiteindelijk zelf beter van te worden. Ook niet als we lezen over de bouwfraude affaire, de Enron-Andersen fraude, of het gedoe met bouwaanvragen zoals het van der Valk concern die indiende en de gemeenten er vervolgens mee omgingen. We lijken allemaal boter op ons hoofd te hebben. Willen we hier vanaf dan moeten we hier niet tegen ageren, maar zelf veranderen. Dit thema wordt uitgebreid beschreven in 'Verander de wereld', waarbij drie historische personen: Jezus, Ghandi en Luther King veranderingen wisten te realiseren door gedrag te vertonen dat gevoerd werd door een hoog waarden- en normbesef. Hierdoor plaatsten zij zich boven het toevlucht nemen van zelfbedrog waarbij we geen risico willen lopen alles te verliezen wat we bezitten. Onderkennen van onze eigen hypocrisie en boven eventuele sancties staan, zijn een tweetal kenmerken van de 'transformationele strategie' die Quinn voor ogen staat. Quinn realiseert zich dat er maar weinigen zullen zijn die zijn boodschap zullen opvolgen. Mensen kiezen er liever voor om in 'kalmte wanhoop te leven' en zich aan te passen dan te veranderen en voor onzekerheid te kiezen.

Nu we weten waarom persoonlijke verandering ons iets kan brengen, willen we ten slotte ook de middelen aangekrikt krijgen hoe we de verandering moeten realiseren. Het zijn empowerde medewerkers in organisaties die hier in slagen. In zijn laatste werk 'A company of leaders', plaatst Quinn daarom het begrip empowerment centraal. Dat lijkt wat mosterd na de maaltijd na de empowerment belangstelling van enkele jaren geleden. De reden om empowerment opnieuw te introduceren, kan worden gevonden in het doel waarvoor het gebruikt kan worden. Gold empowerment enkele jaren geleden als een manier om de productiviteit te verhogen, hetgeen uiteindelijk jammerlijk faalde, nu stelt Quinn het doel van empowerment wat zilverder: persoonlijke verandering. Empowerde medewerkers zijn innovatiever, vertonen minder weerstand, zijn effectiever in hun werk en maken bovenal gebruik van transformationele verandering wanneer zij gestimuleerd worden tot veranderen.

Grootschalig onderzoek van Quinn leerde hem dat er vier dimensies zijn die kenmerkend zijn voor empowerde medewerkers, te weten: het hebben van een persoonlijke verbinding met het werk (meaning); het zelf bepalen en het hebben van vrijheid (self-determination); het kunnen maken van het verschil (impact) en vertrouwen hebben in vaardigheden (competence). Naar voren kwam dat wanneer een van de dimensies ontbrak er geen sprake was van empowerment. Opmerkelijk was het feit dat de meeste onderzochte mensen streefden naar een hoge score op competentie en het minst streefden naar impact. Omdat empowerde medewerkers kiezen voor een èn-èn-benadering, bezitten ze niet alleen goede vaardigheden maar zijn daarnaast ook resultaatgericht.

De vraag doet zich ten slotte voor of organisaties (lees: topmanagers en leidinggevendenden) de prijs willen betalen van persoonlijk veranderen ten gunste van empowerde medewerkers. Quinns aanpak van individuele verandering betreft een bottom up aanpak. Dat ligt wat lastig vandaag de dag in organisaties. Quinn zelf daarover zegt dat de meesten van ons een baan willen met een leidinggevende die een bottom up benadering aanhangt. Echter we prefereren zélf de top down benadering naar onze medewerkers. Dit illustreert goed hoe de strategie en de cultuur van organisaties kunnen samenhangen met gedrag op individueel niveau. Als we als individu kunnen kiezen tussen doeltreffendheid en controle, kiezen we voor het laatste, aldus Quinn. We zijn vaak té gericht op de ander. Waarom zouden we veranderen als de problemen buiten jezelf liggen?

Drs. Peter de Roode is Principal Consultant bij de PA Consulting Group, een internationaal opererende adviesorganisatie met ruim 4000 medewerkers. Hij houdt zich onder meer bezig met de implementatie van e-Learning bij grote (internationale)organisaties en is betrokken bij diverse veranderingsprogramma's.