

# Cultuurbeoordeling volgens het model van de concurrerende waarden

*Een instrument uit de concurrerende-waardenproductlijn*

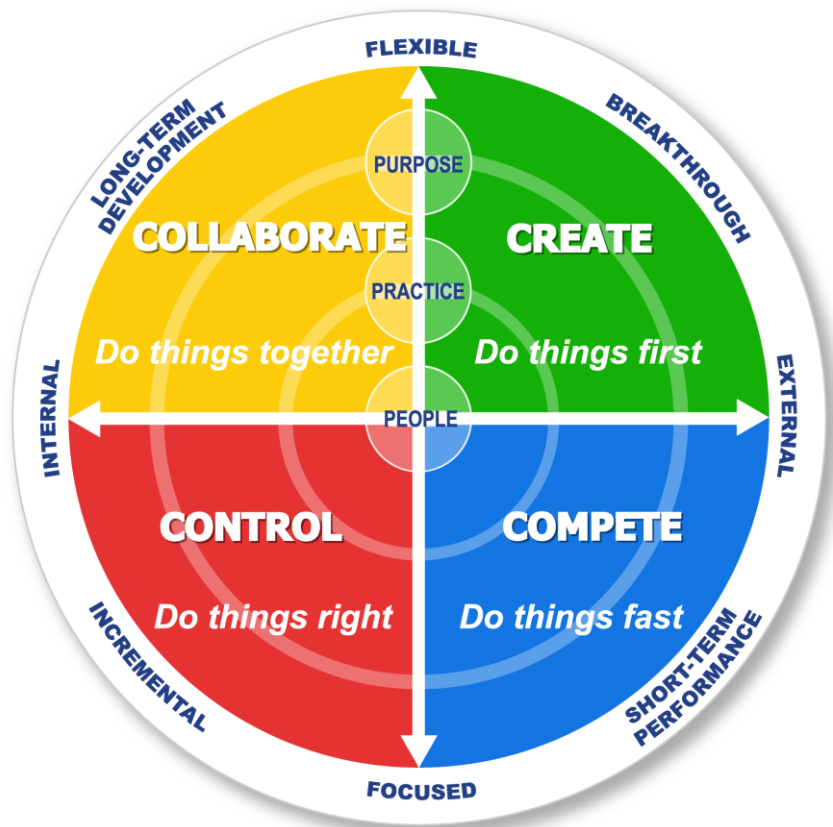
Kim S. Cameron

Robert E. Quinn

# Het model van de concurrerende waarden: een introductie

Het model van de concurrerende waarden (MCW) is erkend als een van de vijftig belangrijkste modellen in de geschiedenis van de bedrijfskunde. Het is ooit voortgekomen uit empirisch onderzoek naar de factoren die organisaties effectief maken (Quinn en Rohrbaugh, 1983). Het model is inmiddels toegepast op verscheidene onderwerpen die verband houden met het gedrag van individuen en organisaties. Het neemt al meer dan twintig jaar een belangrijke positie in in het empirisch onderzoek, en het heeft duizenden organisaties en tienduizenden managers geholpen hun prestaties te verbeteren.

*Het model van de concurrerende waarden*



## *De vier kwadranten*

Het model van de concurrerende waarden (MCW) bestaat uit twee dimensies – een verticale en een horizontale – hetgeen vier kwadranten oplevert. Toen meer dan twee decennia geleden onderzoek werd gedaan naar de effectiviteit van organisaties, werd ontdekt dat sommige organisaties effectief waren als ze flexibiliteit en aanpassingsvermogen lieten zien, maar dat andere organisaties juist effectief waren als ze stabiliteit en beheersbaarheid hoog in het vaandel voerden. Ook waren sommige organisaties effectief als ze zich richtten op efficiënte interne processen, terwijl andere weer effectief waren als ze zich concentreerden op hun externe concurrentiepositie gericht op hun klanten en opdrachtgevers (Quinn en Rohrbaugh,

1981; Quinn en Cameron, 1983; Cameron, 1986; Cameron, Quinn, DeGraff en Thakor, 2006). Deze verschillen vertegenwoordigen de uiteinden van twee dimensies en deze dimensies vormen de eerste beginselen van het model van de concurrerende waarden. Elk kwadrant in het model vertegenwoordigt een manier van zijn, van zien, van management en van organisatie.

### *Het samenwerkkwadrant*

Het samenwerkkwadrant staat voor de mensen, doelstellingen en processen die samenwerking bevorderen. Mensen in het samenwerkkwadrant hebben de neiging om zich in te zetten voor de eigen groep, met de nadruk op gezamenlijke waarden en communicatie. Hun cultuur is gericht op deelname en op het in de loop der tijd opbouwen van betrokkenheid. Samenwerkbedrijven proberen gewilde werkgevers te zijn. Het opbouwen van saamhorigheid en betrokkenheid behoort tot hun kerndoelstellingen. De leiders bouwen de organisatie op door het bevorderen van vertrouwen in de onderlinge relaties en door het koesteren van de groepsgemeenschap. De eenheidszin levert de organisatie een sterk imago in de markt op. Klanten worden gezien als partners in een 'extended community'. Als de samenwerkkultuur te ver wordt doorgevoerd wordt deze negatief en verandert in een vrijblijvende, lakse omgeving waar de resultaten te weinig nadruk krijgen.

### *Het creëerkwadrant*

Het creëerkwadrant voor de mensen, doelstellingen en processen die worden geassocieerd met creativiteit, innovatie en visie. Personen met dit perspectief hebben de neiging om verandingsgericht te zijn. De cultuur die hun werk draagt wordt gekenmerkt door experimenten, flexibiliteit, en vooruitkijken naar de toekomst. De focus ligt op het genereren van ideeën. Het zullen vaak mensen zijn die van het ondernemerschap genieten. Creëerbedrijven streven vaak naar het creëren van iets nieuws. Kerndoelen zijn innovatie en groei. Ze streven ernaar hun producten, diensten en ideeën op de toekomst te oriënteren. De managers bouwen aan de organisatie met een meeslepende visie en leggen de nadruk op nieuwe ideeën en technologieën, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Creëerbedrijven doen het goed in turbulente omgevingen. Als de creëercultuur te ver wordt doorgevoerd wordt deze negatief door constante chaos, het steeds weer nieuwe dingen uitproberen, en te weinig nadruk op prestaties en voorspelbare resultaten.

### *Het concurreerkwadrant*

Het concurreerkwadrant staat voor het soort mensen, doelstellingen en processen die worden geassocieerd met agressieve concurrentie en prestatie. Doordat de focus ligt op het behalen van resultaten worden mensen gedefinieerd als winnaars of verliezers. Personen met dit perspectief zijn vaak gericht op de prestaties en doelstellingen. Concurrerbedrijven hebben de neiging om de nadruk te leggen op snelheid en het bereiken van resultaten. Hun kerndoelstellingen omvatten het maken van winst, het verkrijgen van marktaandeel, omzet, merkbekendheid en responsnelheid. De managers bouwen aan de organisatie door het verduidelijken van de doelstellingen en het verbeteren van de concurrentiepositie door middel van arbeidsinzet en productiviteit. Deze bedrijven proberen de aandeelhouders zo snel als mogelijk resultaten te leveren. Het verslaan van de concurrentie staat centraal. Wanneer het concurreerprofiel te ver wordt doorgevoerd wordt het negatief doordat het het eigenbelang en conflicten aanwakkert en doordat het humanitaire aspect wordt verwaarloosd.

### *Het beheerskwadrant*

Het beheerskwadrant staat voor het soort mensen, doelstellingen en processen die leiden tot voorspelbare en betrouwbare prestaties. Mensen in het beheersprofiel hebben de neiging om systematisch, zorgvuldig en praktisch te werk te gaan. Hun cultuur is gericht op planning, efficiënte systemen en processen, en het doen naleven daarvan. Beheersbedrijven laten de dingen graag soepel en efficiënt verlopen. Hun kerndoelstellingen zijn het verkrijgen van een hoge kwaliteit of optimalisatie, die soms tot uiting komen als

voorspelbaarheid en productiviteit. De managers bouwen aan de organisatie door het optimaliseren van processen, door kosten te besparen en door het vaststellen van beleid en procedures. Duidelijke functieomschrijvingen zijn belangrijk. Deze bedrijven hebben de neiging om bestaande producten te verbeteren of uit te breiden met kleine variaties. Wanneer de beheerscultuur te ver wordt doorgevoerd wordt deze negatief door verdorrende bureaucratie en organisatorische stagnatie.

Een voordeel van het MCW is dat het gebaseerd is op een goed ontwikkeld theoretisch en empirisch fundament. Er is veel onderzoek gedaan dat het MCW en de toepassingen ervan valideert. Het is consistent met bijvoorbeeld de psychologie van Jung, de sociologie van Parsons, de filosofie van Wilber en de hersenfysiologie van Lawrence. Personen die deelnemen aan de evaluaties, evenals organisaties die gegevens krijgen over hun kenmerkende eigenschappen, kunnen daarom de resultaten koppelen aan andere goed ontwikkelde benaderingen van verbetering.

Het belangrijkste is dat het empirisch onderzoek dat is uitgevoerd door wetenschappers in honderden organisaties, tezamen met de honderden interventies in bestaande organisaties waarbij gebruik is gemaakt van het model van concurrerende waarden, een rijk scala bieden aan richtlijnen en voorschriften voor het verbeteren van individuele en organisatorische prestaties. Dit zijn niet slechts voor het gemak gemaakte beoordelingsinstrumenten, maar veeleer een geïntegreerde reeks evaluatie-instrumenten die gericht zijn op het mogelijk maken en verbeteren van consistente en veelomvattende verandering.

### **De concurrerende-waardencultuurbeoordeling**

Waarom zou ik gebruik maken van de concurrerende-waardencultuurbeoordeling?

Het doel van deze evaluatie is vaststellen wat de huidige en gewenste cultuur van uw organisatie is. Helaas zijn de meesten van ons zich niet eens bewust van een cultuur, aangezien de cultuur voor hen 'gewoon de gang van zaken hier' is. Cultuur is de som van de collectieve veronderstellingen, verwachtingen en waarden, die expliciete en impliciete regels in de organisatie reflecteren. De meeste mensen zijn zich niet eens bewust van deze aannames en regels (zoiets als Engels spreken of beleefd zijn) totdat ze ter discussie worden gesteld of worden overtreden. Als gevolg hiervan is het heel moeilijk om op een intelligente manier over de cultuur te spreken, laat staan om deze te veranderen. We leren de cultuur van onze organisatie aan door middel van socialisatieprocessen, interactie onder onduidelijke omstandigheden – wanneer we vooral vertrouwen op de basisgewoonten en de best aangeleerde reacties – en door 'besmetting' (oftewel onbewuste nabootsing). Veel daarvan leren we echter niet systematisch of bewust.

Begrip van de organisatiecultuur is belangrijk omdat het de voornaamste factor is die organisatorische verbetering en verandering in de weg zit. Onderzoek wijst duidelijk uit dat een gezonde cultuur het succes vergroot, terwijl ongezonde culturen het succes afremmen (Cameron en Quinn, 1999), maar om te profiteren van de kracht van de organisatiecultuur moet deze eerst op een adequate manier gemeten worden. Uit onderzoek van Cameron en Mora (2002) bleek dat bij 96 procent van de succesvolle fusies en overnames het succes van tevoren nauwkeurig voorspeld kon worden, enkel en alleen op basis van de culturele overeenkomsten. Organisatorische verandering en verbetering, met andere woorden, worden duidelijk beïnvloed door de cultuur.

Een verandering in de organisatiecultuur kan simpelweg plaatsgrijpen door middel van een levenscyclusontwikkeling – oftewel evolutionaire veranderingen – of als gevolg van een bedreiging of crisis wanneer er ingrijpende transformaties optreden. Maar de productiefste manier om cultuurverandering op gang te brengen is met bekwaam leiderschap en systematische veranderingsinitiatieven. Dit evaluatie-instrument helpt bij het identificeren van het culturele profiel van uw organisatie – een voorwaarde voor het bevorderen van organisatorische verandering en verbetering. Omdat het instrument gebaseerd is op het model van concurrerende waarden, kan het helpen onder de medewerkers van uw organisatie een gemeenschappelijke taal te creëren en hen zo een eenvoudige manier verschaffen om te bespreken hoe de gewenste resultaten op een effectieve manier bereikt kunnen worden.

## Cultuurbeoordeling volgens het model van de concurrerende waarden

Met deze zes vragen stelt u vast hoe u momenteel uw organisatie ervaart, en, afzonderlijk, hoe die organisatie in de toekomst zou moeten zijn om de hoogste aspiraties waar te maken. In de vragenlijst wordt met 'de organisatie' verwezen naar de organisatie die gemanaged wordt door uw baas (of de organisatie die door u gemanaged wordt).

Beoordeel iedere bewering door 100 punten te verdelen tussen de alternatieven A, B, C en D, afhankelijk van hoe goed de bewering bij uw organisatie past. (100 betekent 'heel goed' en 0 betekent 'helemaal niet goed'). Het totaal aantal punten voor elke vraag moet gelijk zijn aan 100. De evaluatie gebruikt deze methode om beter duidelijk te maken dat wanneer je je in de richting van een bepaald profiel beweegt, dit ook betekent dat je het tegenovergestelde profiel loslaat. Met andere woorden, het geeft inzicht in de inherente afwegingen waarmee iedere benadering van cultuurverandering gepaard gaat.

Beoordeel eerst hoe u uw organisatie momenteel ziet in de kolom 'Nu'. Beoordeel vervolgens de organisatie in de kolom 'Toekomst', afhankelijk van hoe u vindt dat uw organisatie moet zijn om de hoogste doelen te verwezenlijken en tot spectaculaire successen te komen.

U kunt bij iedere vraag de 100 punten op iedere mogelijke manier over de vier alternatieven verdelen. Zo mag u een alternatief ook nul punten geven. Vergeet niet dat het totaal 100 moet zijn.

### 1 Dominante eigenschappen

	Nu	Toekomst
A. De organisatie is zeer op personen gericht. Hij is een soort grote familie. De mensen delen veel met elkaar.	A _____	A _____
B. De organisatie is zeer dynamisch en ondernemingsgericht. Mensen zijn bereid om hun nek uit te steken en risico's te nemen.	B _____	B _____
C. De organisatie is erg op resultaten gericht. De belangrijkste zorg is het klaren van de klus. Mensen zijn zeer concurrerend en prestatiegericht.	C _____	C _____
D. De organisatie is zeer gecontroleerd en gestructureerd. Wat mensen doen wordt bepaald door formele procedures.	D _____	D _____
	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2 Het leiderschap van de organisatie

	Nu	Toekomst
A. De leiding van de organisatie wordt over het algemeen gezien als mentor, stimulator en verzorger.	A _____	A _____
B. De leiding van de organisatie wordt over het algemeen gezien als ondernemend, innovatief en bereid risico's te nemen.	B _____	B _____
C. De leiding van de organisatie wordt over het algemeen gezien als agressief, resultaatgericht en no-nonsense.	C _____	C _____
D. De leiding van de organisatie wordt over het algemeen gezien als coördinerend, organiserend en gericht op soepele efficiëntie.	D _____	D _____
	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
	<b>100</b>	<b>100</b>

### 3 Managen van werknemers

	Nu	Toekomst
A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus, en participatie.	A _____	A _____
B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door het nemen individuele risico's, innovatie, vrijheid en uniciteit.	B _____	B _____
C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitiviteit, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	C _____	C _____
D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid wat betreft werkverschaffing, handhaven van regels, voorspelbaarheid en stabiliteit in relaties.	D _____	D _____
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 4. Organisatorisch bindmiddel

	Nu	Toekomst
A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit loyaliteit en wederzijds vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.	A _____	A _____
B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit geloof in innovatie en ontwikkeling. Er wordt waarde gehecht aan een voorhoedepositie.	B _____	B _____
C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit de nadruk op prestaties en het verwezenlijken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gemeenschappelijke thema's.	C _____	C _____
D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit de formele regels en het beleid. Het handhaven van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	D _____	D _____
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 5 Strategische zwaartepunten

	Nu	Toekomst
A. De organisatie legt de nadruk op individuele ontwikkeling. Vertrouwen, openheid en participatie hebben de overhand.	A _____	A _____
B. De organisatie legt de nadruk op het verwerven van nieuwe middelen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Er wordt veel waarde toegekend aan het uitproberen van nieuwe dingen en het signaleren van nieuwe mogelijkheden.	B _____	B _____
C. De organisatie legt de nadruk op competitief gedrag en prestaties. Het zwaartepunt ligt bij het realiseren van ambitieuze doelstellingen en overwinningen op de markt.	C _____	C _____
D. De organisatie legt de nadruk op duurzaamheid en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en soepel verlopende processen worden belangrijk gevonden.	D _____	D _____
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 6. Criteria voor succes

	Nu	Toekomst
A. De organisatie definieert succes aan de hand van de ontwikkeling van menselijke middelen, teamwork, betrokkenheid van werknemers en aandacht voor mensen.	A _____	A _____
B. De organisatie definieert succes op basis van het hebben van de meest unieke of de nieuwste producten. Het bedrijf is een voorloper en innovator.	B _____	B _____
C. De organisatie definieert succes op basis van het winnen in de markt en sneller zijn dan de concurrentie. Een concurrerende marktleiderspositie wordt het belangrijkste gevonden.	C _____	C _____
D. De organisatie definieert succes aan de hand van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten zijn van cruciaal belang.	D _____	D _____
	<b>Totaal</b>	<b>100</b>
	<b>100</b>	<b>100</b>

### Het berekenen van de resultaten

Breng alle antwoorden op de bovenstaande vragen over naar de resultatentabel hieronder.

Nu				Toekomst			
1A. _____	1B. _____	1C. _____	1D. _____	1A. _____	1B. _____	1C. _____	1D. _____
2A. _____	2B. _____	2C. _____	2D. _____	2A. _____	2B. _____	2C. _____	2D. _____
3A. _____	3B. _____	3C. _____	3D. _____	3A. _____	3B. _____	3C. _____	3D. _____
4A. _____	4B. _____	4C. _____	4D. _____	4A. _____	4B. _____	4C. _____	4D. _____
5A. _____	5B. _____	5C. _____	5D. _____	5A. _____	5B. _____	5C. _____	5D. _____
6A. _____	6B. _____	6C. _____	6D. _____	6A. _____	6B. _____	6C. _____	6D. _____

Tel nu 1A, 2A, 3A, 4A, 5A en 6A uit de kolom 'Nu' bij elkaar op voor het **totaal (T)** en noteer dat hieronder. Herhaal dit voor de andere zeven kolommen.

A. \_\_\_\_\_ B. \_\_\_\_\_ C. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_      A. \_\_\_\_\_ B. \_\_\_\_\_ C. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_

Deel de totalen door 6 om per kolom het **gemiddelde (G)** te berekenen:

A. \_\_\_\_\_ B. \_\_\_\_\_ C. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_      A. \_\_\_\_\_ B. \_\_\_\_\_ C. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_

- A - staat voor het **Samenwerkkwadrant** (boven links)
- B - staat voor het **Concurrerendkwadrant** (beneden rechts)
- C - staat voor het **Beheerskwadrant** (beneden links)
- D - staat voor het **Creëerendkwadrant** (boven rechts)

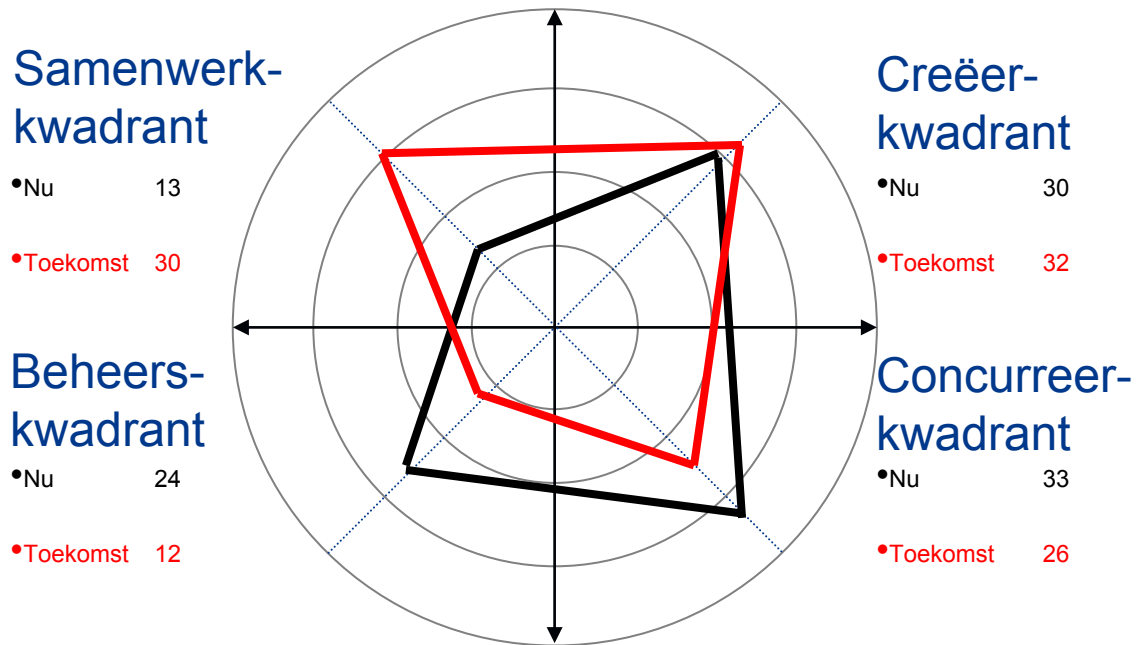
### Het omzetten van de resultaten naar een visuele weergave

Het omzetten naar een visuele weergave geeft u de mogelijkheid om de resultaten van het MCW efficiënter te verwerken. Zo'n visuele weergave maakt het ook makkelijker om vergelijkingen te maken en trends te signaleren dan met alleen een analyse van de cijfers mogelijk is.

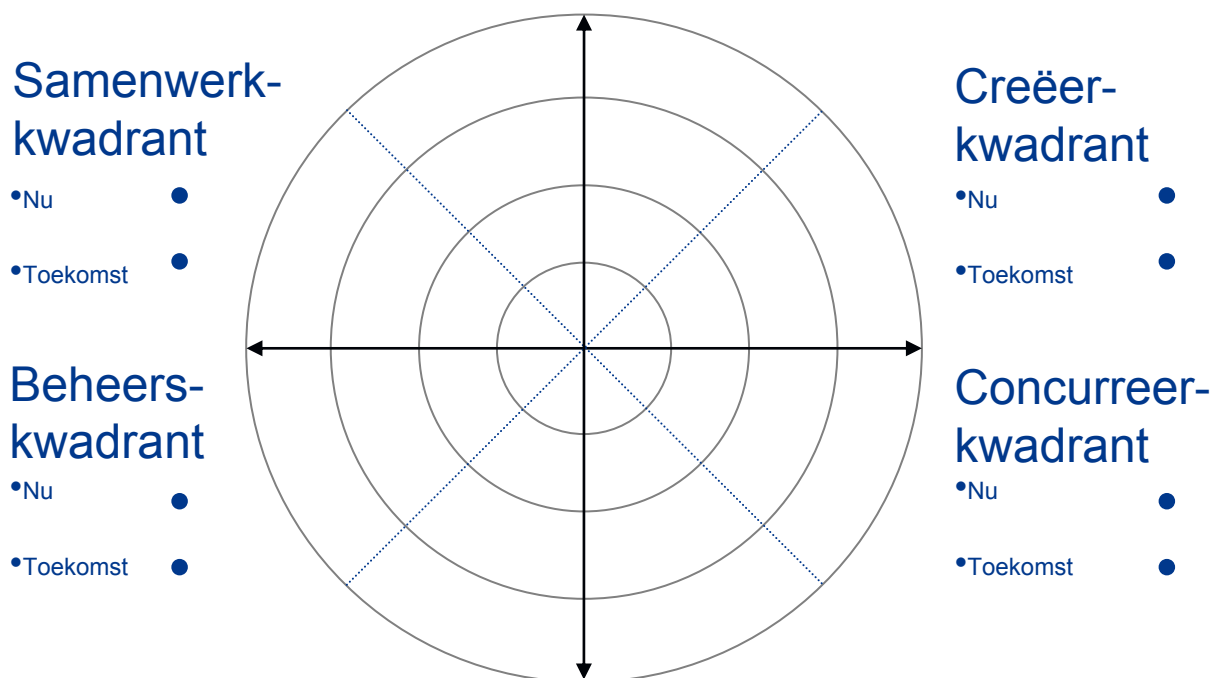
Voor het maken van de visuele weergave begint u met het uitzetten van uw gemiddelde (G) van kolom A van de 'Nu'-sectie in het samenwerkkwadrant. Zet nu de andere gemiddelden uit de 'Nu'-sectie uit totdat

alle kwadranten voltooid zijn. Trek dan een ononderbroken lijn van het uitgezette punt in het kwadrant linksboven naar het uitgezette punt in het kwadrant rechtsboven. Verbind met de klok mee alle kwadranten met elkaar tot u vier ononderbroken lijnen hebt getrokken, die met elkaar een soort vlieger vormen. Volg dezelfde stappen met de gemiddelden van de 'Toekomst'-sectie, maar in plaats van vier ononderbroken lijnen te trekken, gebruikt u nu stippellijnen (of ononderbroken lijnen van een andere kleur) om de uitgezette punten uit elk kwadrant met elkaar te verbinden.

### Voorbeeld



Zet hieronder uw resultaten uit



### Verschillen en overeenkomsten

1. Op welke punten zijn de verschillen en overeenkomsten tussen uw eigen ratings van de cultuur en die van alle anderen het grootst?
2. Op welke punten zijn er verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende bedrijfseenheden binnen uw organisatie? Hoe kunnen deze verschillen en overeenkomsten van nut zijn of juist een obstakel zijn bij een cultuurverandering?



3. Op welke punten in de cultuurevaluatie zijn er verschillen en overeenkomsten met de competentie-evaluatie?

### Plan van aanpak

Nu u uw huidige en gewenste cultuur en competenties hebt vastgesteld en de resultaten hebt geanalyseerd voor het bepalen van de overeenkomsten, verschillen en een algehele conclusie, kunt u onderstaand stappenplan volgen om te vast te stellen welke actie u voor uw organisatie kunt ondernemen.

1. Stel vast wat de gewenste cultuurverandering is. Wat moet er op basis van de verschillen in de cultuurprofielen veranderen in de organisatie? Wat moet meer nadruk krijgen en wat juist minder?
2. Stel vast wat de betekenis is. Stel uzelf voor elk kwadrant twee vragen in het licht van uw beslissing om veranderingen te realiseren teneinde uw gewenste cultuur te bereiken.
  - a. Wat betekent het om te veranderen in dit kwadrant?
  - b. Wat betekent het niet om te veranderen in dit kwadrant?
3. Vertel verhalen. Selecteer een of twee memorabele verhalen of voorvallen die een illustratie zijn van de onderliggende cultuur die uw gewenste cultuur karakteriseert. Welke anekdote staat symbool voor wat u wil worden?
4. Bepaal strategieën. Ontwikkel twee of drie specifieke, uitvoerbare strategieën die noodzakelijk zijn voor de cultuurverandering. (Om u hierbij te helpen vindt u in de laatste sectie tal van suggesties voor verandering.)
  - a. Wat moeten we meer doen?
  - b. Waar moeten we mee ophouden?
  - c. Waar moeten we opnieuw mee beginnen?
5. Stel een aantal onmiddellijke kleine winstpunten vast. Stel een lijst op met een aantal belangrijke actiepunten die u meteen kunt implementeren. Deze stapsgewijze verbeteringen geven onmiddellijk momentum aan de verandering.
6. Stel metrics, maatstaven en mijlpalen vast. Identificeer wat de indicatoren voor succes zullen zijn, hoe je ze kunt evalueren, en het tijdsbestek waarbinnen een waarneembare vooruitgang zal optreden.
7. Benoem de implicaties voor het leiderschap. Bepaal de leer- en ontwikkelingsactiviteiten die nodig zullen zijn om de leiders te vormen die je nodig zult hebben om de toekomstige cultuur te leiden.
8. Bepaal de communicatiestrategie. Welke symbolen, logo's, en kanalen zullen worden gebruikt om de nieuwe cultuur te communiceren?