



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **10**

Corporaties optimaliseren

Grip op het bedrijf

Aldert Dreimüller

aedes
vereniging van woningcorporaties



September 2007

Corporaties optimaliseren

Grip op het bedrijf

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-managementmodel 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

1	Optimaliseren of transformeren?	5
2	Het ondernemingsplan en ontwikkelen (= optimaliseren)	7
2.1	Richten: doel en strategie bepalen	7
2.2	Verrichten: de strategie meetbaar maken	10
2.3	Inrichten: de strategie realiseren	11
2.4	Inrichten: kwaliteitsbeleid	11
3	Normaal gedrag (= weerstand tegen veranderen)	14
	Bijlagen	
1	Managementboeken voor corporaties	23
2	Literatuur	25

1 Optimaliseren of transformeren?

De afgelopen jaren krijgen corporaties steeds meer aandacht van de media en politiek Den Haag. Erg positief is al die aandacht niet. Corporaties verkopen te weinig, verhogen de huren te veel, bouwen mondjesmaat en nog te duur ook. Gaandeweg verschuift de aandacht van de pers van wat corporaties geacht worden te produceren naar degenen die geacht worden te presteren. Directeuren zijn het mikpunt van kritiek, en willekeur en hobbyisme tekenen de branche. De pers laat zich inspireren door een aantal commissies en organisaties (De Boer, Sas, SER) en onderzoeken (Aedes, CFV, RIGO). Die commissies en onderzoeken leggen zich toe op de inhoudelijke vraag: wat doen corporaties wel en wat niet? De laatste tijd gaat het echter ook steeds meer over de vraag of ze dat ook doelmatig doen. Uitgangspunt voor deze publicatie is dat de corporaties volkshuisvestelijk hun onderneming uitstekend leiden. Daarvoor hebben ze geen hulp nodig. Iets anders is hoe de corporaties de dingen ook goed kunnen doen. Doelmatigheid krijgt steeds meer aandacht.

Voor managers van corporaties rijst de vraag hoe de organisatie optimaal kan aansluiten bij de dingen die moeten gebeuren. Kan dat met pappen en nathouden? Is het mogelijk met kleine aanpassingen en aanvullingen? Of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op dat laatste begint het steeds meer te lijken. De corporaties van de jaren tachtig bestaan niet meer, de regelgeving is met de brutering en de verzelfstandiging drastisch gewijzigd, om maar te zwijgen over de huizenmarkt en de reputatie van de branche in Den Haag. Maar renovatie van het organisatiehuis is een hele stap. Het verder ontwikkelen en optimaliseren van de eigen onderneming biedt immers ook kansen en mogelijkheden. Maar hoe doe je dat? Zeker is dat het met veel zaken heeft te maken. Het gaat om het gezamenlijk opstellen van een strategie, de voortgang van die strategie meetbaar maken, het vertalen daarvan naar operationeel en tactisch niveau en het implementeren en aanpassen van organisatieonderdelen en ga zo maar door. Die zaken hebben alles met elkaar te maken, maar worden in de regel los van elkaar beantwoord. Het is aan het management om de puzzel te leggen. En dat kan beter! De basis om grip te krijgen op het bedrijf is het opstellen van de strategie, een jaarplan en een balanced scorecard. Daarna is het de beurt aan kwaliteitsverbetering en rijst de vraag hoe medewerkers daarop gaan reageren. Het volgende hoofdstuk beschrijft het proces om een strategie, ondernemingsplan en balanced scorecard op te stellen, en het kwaliteitsbeleid te implementeren. Hoofdstuk drie gaat in op de weerstand binnen de onderneming tegen verandering.

Aan de slag

Columbus zocht zijn beschermheren, zijn bemanning en zijn schepen met zorg uit. Hij moest wel, want hij wilde niet via de geijkte paden naar China. Men dacht toen nog dat de wereld plat was. Week je af van de gebaande paden, dan viel je er gewoon vanaf en kwam je nergens. Columbus had andere ideeën en hij zocht mensen die ook in zijn ronde wereld geloofden, hem steunden en met hem op avontuur wilden gaan. Columbus had zijn droom over handelsroutes en een missie om een kortere weg naar China te vinden. Hij kende zijn zwakheden en paste zijn strategie daarop aan. Hij



zocht speciale schepen, snel genoeg, goed bevoorrad en met een bemanning die hem wilde volgen. Hij stippelde zijn koers uit, gebruikte meetinstrumenten om te bepalen of hij op koers bleef en had aandacht voor zijn medewerkers. Kortom, een ondernemer avant la lettre.

De expeditie van de leiding van een bedrijf kent dezelfde uitdaging. De voorbereiding begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie. Vervolgens worden met een meetinstrument – zoals de balanced scorecard – meetpunten gemarkeerd om de voortgang van de strategie te meten. Blijkt niet alles naar behoren te functioneren, dan worden met een kwaliteitssysteem – zoals het INK-managementmodel – onderdelen verbeterd. Het is het thema van deze publicatie.

Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren, kan op den duur een integrale en fundamentele verbouwing noodzakelijk zijn. Zo'n verbouwing begint aan de basis. Dat is de wijze van samenwerken vastgelegd in de werkprocessen. Door deze samen met de werkvloer uit te werken ontstaat de basis voor een geheel nieuwe opzet van het bedrijf. Daarop moet dan ook het personeelsbeleid worden aangepast. Ten slotte is er nog het fixeren van die nieuwe organisatie door aandacht te geven aan de organisatiecultuur. Dat is het thema van de publicatie *Grip op het bedrijf; corporaties excelleren*.

Deze publicatie is te zien als een gebruiksaanwijzing. Een gebruiksaanwijzing om de onderneming aan te passen aan de veranderingen in de omgeving, nieuwe klanten en nog onbekende mogelijkheden. We beschrijven de wijze waarop het management de onderneming óf zodanig ontwikkelt dat deze beter dan gisteren presteert óf de onderneming voorbereidt op een transformatie, die de onderneming naar een hoger niveau van presteren tilt. Voor het beantwoorden van de vraag of de onderneming zich voldoende kan ontwikkelen of dat een koerswijziging nodig is, doorloopt het management vier fasen:

1. Het management van een bedrijf begint met plannen maken, die uit te voeren en – heel belangrijk – te meten of de plannen ook worden gerealiseerd. Deze benadering is gedetailleerd beschreven in de publicaties *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* en *De balanced scorecard voor corporaties*.
2. Omdat het altijd beter kan (en moet), zoekt het management naar methoden om te corrigeren en te optimaliseren. Kwaliteitsbeleid is dan het middel en er komt aandacht voor de werkprocessen en het personeelsbeleid (zie de publicatie *Het INK-managementmodel voor corporaties*).
3. Verbeteren en optimaliseren kent zijn grenzen en na verloop van tijd is een drastische koerswijziging noodzakelijk. Het gaat dan over het (her)ontwerpen van de werkprocessen en het aanpassen (de publicatie *Bedrijfsprocessen bij corporaties*) en het daarop afstemmen van het HRM (de publicatie *Human resource management bij corporaties*).
4. Dergelijke ingrijpende veranderingen stuiten in de regel op weerstand. Het management moet ze begrijpen om ermee om te kunnen gaan. De publicatie *Organisatiecultuur bij corporaties* bevat handvatten om ze te begrijpen en ermee om te gaan. De nieuwe organisatie moet weer één harmonisch geheel worden. Dat is meer dan het installeren van de nieuwe instrumenten. Het is het implementeren van een nieuw gedachtegoed bij alle medewerkers en belanghouders en dat betekent een nieuwe zienswijze op de klant, de collega, de leiding, de eigen verantwoordelijkheid en het werk.

2 Het ondernemingsplan en ontwikkelen (optimaliseren)

Het management heeft als taak om – naast het managen van de dagelijkse gang van zaken – leiding te geven. Dat begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie en het meten van de voortgang van de strategie. Blijkt niet alles naar behoren te functioneren, dan worden onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren is op den duur een integrale fundamentele verbouwing van het bedrijf noodzakelijk. Zo in een paar zinnen samengevat lijkt het eenvoudig. Maar het tegendeel is waar. Vandaar dat we gezocht hebben naar een praktische vertaling van complexe managementtheorieën. Het theoretische kader hebben we zo beknopt mogelijk gehouden. We werken met één steeds terugkerend sjabloon om de verschillende aspecten toe te lichten en dat is de structuur van de 4ling®. Deze paragraaf gaat het over richten, verrichten en inrichten. Met Porters waardeketen (1985) en Simons levers of control (2000) wordt (1) de strategie in beeld gebracht en de gevolgen ervan vertaald in (2) een ondernemingsplan (jaarplan). Vervolgens wordt met (3) de balanced scorecard van Kaplan & Norton (2004) de verrichtingen gemeten door de strategie te vertalen in acties. Ten slotte komt met Deming (Total Quality Management) en Hardjono (het INK-managementmodel) (4) het inrichten van de organisatie aan bod.

2.1 Richten: doel en strategie bepalen

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming zijn termen die passen bij het opstellen van een ondernemingsplan. Over de relatie tussen planning en strategie is veel geschreven. **Henry Mintzberg** (1994) geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie tussen de twee begrippen. Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de

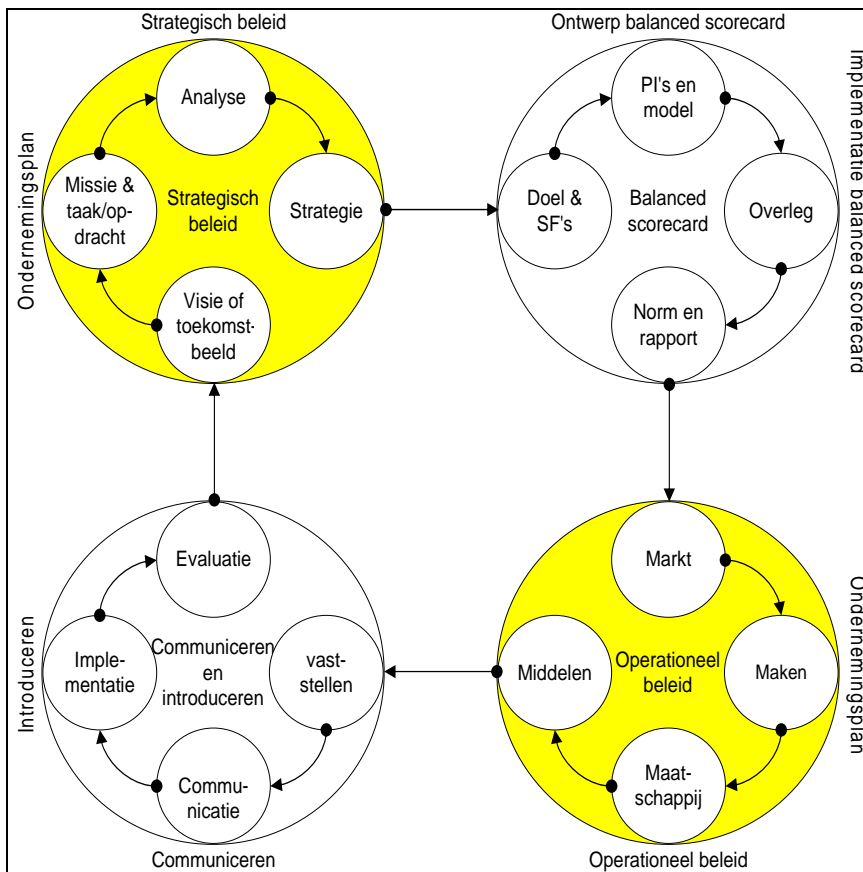


organisatie en de waarheid en werkelijkheid van de organisatie zelf. In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende ondernemingen zich richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie (1980) en trachten te beschermen wat was, terwijl succesvolle ondernemingen juist op zoek zijn naar nieuwe concurrentieruimte, zich een beeld vormen van de toekomst en zich daarop voorbereiden (zie ook Quinn, 1996, 2004). Zij schrijven hun boek op het moment dat veel managers hun bedrijven proberen te optimaliseren door strategieafdelingen op te heffen en de nadruk te

leggen op doelmatigheid en afslanken, in plaats van dat zij zich toeleggen op het creëren van nieuwe markten. Kaplan & Norton – de peetvaders van de balanced scorecard – bepleiten daarentegen juist het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van leren en beheersen zien. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem (zie ook *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*) en speelt budgetteren zijn rol. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor het terugkoppelen naar de lagere niveaus in de onderneming.

De verschillende onderdelen die van belang zijn voor het opstellen van een ondernemingsplan zijn

samengebracht in de publicatie *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Daarin is de structuur van de 4ling[®] geïntroduceerd. Om eenvoudig uit te leggen hoe beleid wordt geformuleerd, zijn (bij de 4ling[®]) twee rode draden samengebracht op één weefgetouw. De cyclus van beleid is de eerste rode draad, het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. Het model van de waardeketen (Porter, 1985, 1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen (het weefgetouw). De cyclus van beleid maken bestaat uit het proces van een strategie opstellen (strategische beleid), deze meetbaar maken (balanced scorecard), vertalen in acties (operationeel beleid) en implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is het startpunt voor een nieuwe cyclus (zie figuur 1).



Figuur 1 Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan

Stappenplan van het opstellen van een strategie

De strategie bepalen kent vier stappen (zie voor een uitgebreide beschrijving *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*). Eerst wordt gekeken naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (stap 1). Gefundeerd vanuit trends wordt een beeld van de toekomst geschetst en gedeeld binnen het management. Vanuit die gemeenschappelijke toekomstvisie wordt de missie opgesteld (stap 2). De missie is de concrete formulering van wat een organisatie doet en impliciet wat ze in de door haar geformuleerde toekomst wil bereiken (taak/opdracht). Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (de missie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (stap 3). In stap 4 wordt alles samengevoegd en een strategie voor de komende jaren opgesteld.

Voor het verkennen en analyseren is een ordening uitgewerkt die de basis vormt voor de 4ling[®]. Die ordening wordt gebruikt bij het bepalen van de toekomstvisie, bij het analyseren van de organisatie, bij de risicoanalyse, bij het formuleren van de strategie, bij de balanced scorecard, bij het kwaliteitssysteem, de werkprocessen en bij het bespreekbaar maken van de bedrijfscultuur. De



4ling[®] is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties en vindt zijn oorsprong in de jaren zeventig en tachtig. De basis ligt bij **Michael Porter**. Hij gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output van een onderneming, maar om de wijze waarop de output tot stand is gekomen: de throughput. Porter onderscheidt activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene voor elk bedrijf geldende ondersteunende activiteiten (de ondersteunende processen). In de structuur van de 4ling[®] worden activiteiten die behoren tot het primaire proces in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de

activiteiten die een bedrijf moet beheersen wil het zijn producten kunnen afzetten en de activiteiten die het moet kunnen veranderen en aanpassen aan de noden van de tijd. De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces op de schaal beheersen-veranderen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, het marktaandeel, de klant, de vraag moeten worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan het product en het productieproces te veranderen (doen). Het primaire proces (zie schema 1):

- *Markt*: marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor marktsegmentatie, marketingplan, portefeuillebeleid, voorraadbeleid en aan- en verkoopbeleid
- *Maken*: de productie en/of levering van de kerncompetenties, productie van overige goederen en diensten, productontwikkeling en innovatie.

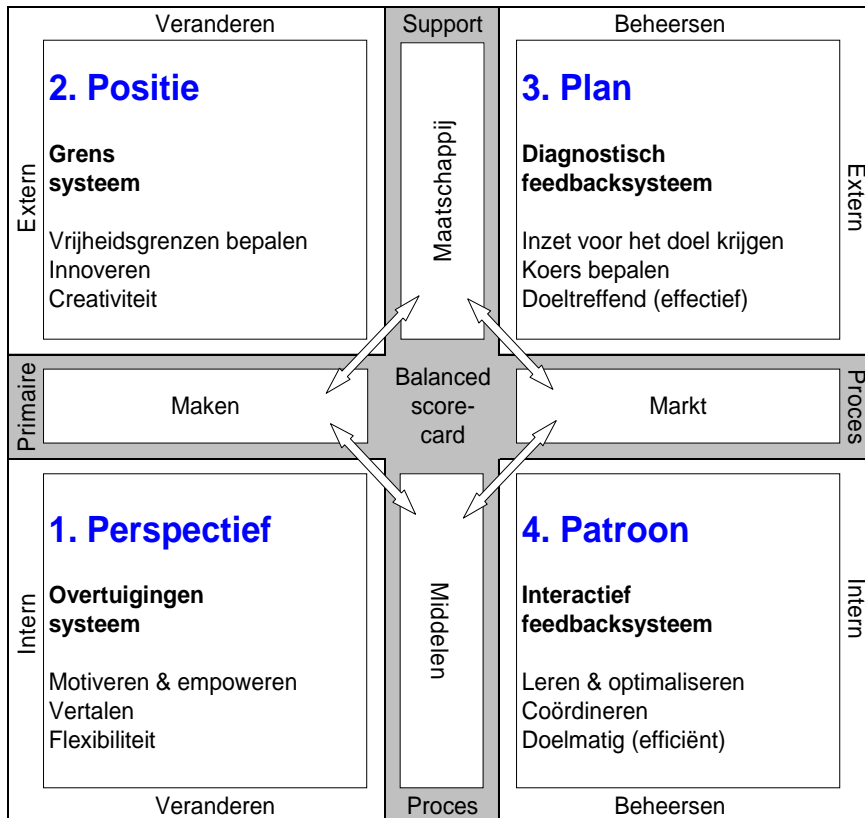
Ook de ondersteunende processen in de 4ling[®] worden in twee verzamelingen verdeeld. Nu op de schaal intern-extern. Het zijn de activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de activiteiten die betrekking hebben op het bedrijf zelf (zie schema 1; de interne factor):

- *Maatschappij*: samenleving, politiek, wetgeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarden en normen, en milieu.
- *Middelen*: de productiemiddelen (arbeid, kapitaal, kennis & ICT en de organisatie, personeel, cultuur, financieel beleid en begroten en budgetteren).



In stap 3 (verkenning en analyse) wordt de indeling gebruikt om alle relevante aspecten op te sporen, te analyseren en het geheel aan te vullen met een concurrentieanalyse, een risicoanalyse of benchmarking. Vervolgens wordt de strategie geformuleerd, met behulp van de 4 P's (perspectief, positie, plan en patroon) van **Robert Simons**. De eerste twee hebben met veranderen te maken. Dan gaat het over uitgangspunt en doel, *positie* en *perspectief*, respectievelijk de interne en de externe focus. De andere twee P's zijn op beheersen gericht en nu gaat het over het *plan* – de feitelijke activiteiten en hun samenhang – en daarnaast de

mogelijke alternatieven, het *patroon*, respectievelijk de externe en de interne focus. De 4P's van Simons passen in het schema dat wordt gevormd door de tweedeling binnen het primaire proces en de tweedeling van de ondersteunende activiteiten van Porter (zie schema 1).



Schema 1 De vier P's van Simons in relatie tot de waardeketen van Porter

2.2 Verrichten: de strategie meetbaar maken

Na de strategiedefinitie zijn meetbare doelstellingen nodig om te kunnen bepalen of de strategie ook wordt gerealiseerd. De balanced scorecard (BSC) van **Robert Kaplan** & David Norton is daarvoor een uitstekend hulpmiddel.

Stappenplan van het ontwerpen van een balanced scorecard

Het ontwerp van de BSC kent vier stappen (zie figuur 1 en voor een uitgebreide beschrijving *De*



balanced scorecard voor corporaties). Nadat de strategie is verwoord, wordt (stap 1) nagegaan welke doelen van wezenlijk belang zijn en welke succesfactoren bepalend zijn voor het slagen van die strategie. Een succesfactor is het vertalen van de strategische doelstelling(en) en dat is moeilijk meetbaar. Voor dat meten worden (stap 2) de prestatie-indicatoren uitgewerkt. Daarna volgt overleg binnen de organisatie. Het gaat om (stap 3) feedback en het creëren van draagvlak. In stap 4 worden de meetpunten geformuleerd door de normen per prestatie-indicator te bepalen en worden de productie en automatisering van de balanced scorecard georganiseerd. De balanced scorecard maakt het mogelijk om met vier invalshoeken de prestaties van de onderneming te monitoren:

1. *Perspectief*: In het *overtuigingensysteem* worden de historie en achtergronden van het bedrijf afgestemd op het toekomstbeelden en de idealen die de onderneming wil realiseren. Dat geeft zicht op de kansen en mogelijkheden in de markt. Kernwoorden zijn *vertalen* & *motiveren*.
2. *Positie*: In het *grenssysteem* gaat het over risicomangement en dit is te vergelijken met de

remmen van een auto. Het heeft de functie om de auto tot stilstand te brengen, maar geeft daardoor de bestuurder het vertrouwen om op topsnelheid te kunnen rijden. Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op *innoveren & positioneren*.

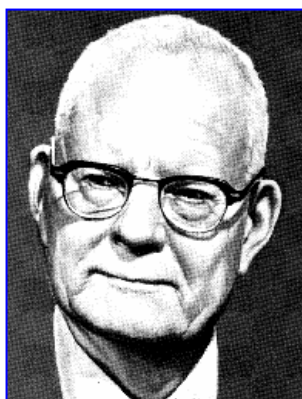
3. *Plan*: Het *diagnostisch feedbacksysteem* dient als de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van het plan zelf. Kernwoorden zijn *koers bepalen & doeltreffen* en het is te vergelijken met een thermostaat of een automatische piloot. Het diagnostisch feedbacksysteem geeft het management zicht op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast.
4. *Patroon*: Het *interactief feedbacksysteem* wordt gebruikt om de doelmatigheid te verbeteren. Het gaat om het ontwikkelen van alternatieve patronen om de strategie doelmatiger te kunnen realiseren. Kernwoorden zijn *coördineren* en *optimaliseren*. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen, kan het management met de medewerkers discussiëren over achterliggende redenen.

2.3 Inrichten: de strategie realiseren

Nadat strategie en balanced scorecard zijn gebouwd, kan het management de uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel aanpakken. Strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van Porter weer de leidraad. Verspreid over de onderdelen in Porters waardeketen komen de onderwerpen van een onderneming terug. Denk daarbij aan zaken als inkoop, fabricage, onderhoud, orderverwerking, PR, nazorg, energie, ICT, voorraadbeheer, marktonderzoek, procedures en organisatie. De primaire activiteiten komen aan bod bij *markt* (stap 1) en *maken* (stap 2), de ondersteunende activiteiten bij *maatschappij* (stap 3) en *middelen* (stap 4). Het opstellen van operationeel beleid levert een overzicht van alles wat nog moet gebeuren en de prioriteit die elk onderdeel heeft. Bij de implementatie ten slotte gaat het over de voorbereiding van de organisatie op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Begonnen wordt met het overleg over het concept operationele plan en het vaststellen van het definitieve ondernemingsplan. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze moet worden geïnformeerd over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na een jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie.

2.4 Inrichten: kwaliteitsbeleid

Richten, verrichten en inrichten zijn onderdeel van kwaliteitsbeleid en Demings PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act). Voor dat kwaliteitsbeleid is de omslag in het denken over management (jaren tachtig) van grote betekenis geweest. De aandacht van het management verschuift van omgevingsfactoren naar interne succesfactoren. Op het moment dat de aandacht intern wordt



gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die voorheen minder op de voorgrond stonden. Dat kwaliteit pas kort veel aandacht krijgt, blijkt wel uit het feit dat **William Edwards Deming** – de grondlegger van het kwaliteitsdenken – al in de jaren dertig met het begrip kwaliteit aan het werk is, maar pas na zijn succes in Japan midden jaren tachtig ook wordt erkend.

De inspirator van Deming is Shewhart. Op diens Shewart chart (1931) baseert de statisticus Deming zijn PDCA-cirkel, toont aan hoe managers werkprocessen moeten sturen, geeft veertien aanbevelingen voor het

oplossen van kwaliteitsproblemen en combineert dat met de technieken van histogrammen en pareto analyses van Juran (1988). Voor en tijdens de Tweede Wereldoorlog verricht hij pionierswerk voor de controle van productieprocessen. Daarbij verlegt hij de aandacht van inspectie naar preventie door het productieproces te monitoren. Na de oorlog werd Deming, op voordracht van generaal MacArthur, als adviseur door de Japanse industrie uitgenodigd. In 1950 introduceerde hij daar zijn nieuwe benadering onder de naam 'Totale Statistische Kwaliteitsverbetering'. Zijn stelling luidde dat kwaliteit pas kan worden bereikt als het hele productieproces onder controle is. Bovendien ligt de kennis daarvan niet bij het management, maar bij de medewerkers. Dat maakt medewerkers tot de belangrijkste factor in een onderneming. In Demings filosofie zijn de mens en het gekende één. Dat is in tegenstelling met de westerse filosofie, maar sluit naadloos aan bij de Japane. Bedrijven in Japan die Demings benadering toepassen, zagen binnen een halfjaar dat de afkeuringsuitval daalde en dat de productiviteit met procenten per maand steeg. Japan adopteert Demings kwaliteitsdenken en past die vervolgens op de hele organisatie toe. Van inkoop en productie tot administratie en nazorg, voegt Ishikawa er met de Quality Control Circles het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing aan toe (1985). Masaaki Imai beschrijft het succes van de Japanse benadering in zijn boek *Kaizen* (1990). Kaizen betekent voortdurende verbetering waar iedereen in het bedrijf bij is betrokken. Ook Imai past de PDCA-cirkel toe in alle facetten van de onderneming. Opvallend is dat bij Kaizen een procesgerichte benadering wordt voorgehouden in tegenstelling tot een meer westerse resultaatgerichte houding van het management. Daardoor wordt de nadruk gelegd op procescriteria als opleiding en training, participatie en betrokkenheid, moraal, communicatie en timemanagement. Deze mensgerichte benadering heeft een groter langetermijneffect dan het systeem van belonen en straffen dat volgens Imai is gekoppeld aan de resultaatgerichte benadering.

Het duurt tot 1978 voordat het Japanse succes van Deming in het Westen bekend wordt. Deming is dan al 77 jaar, maar hij gaat op uitnodiging van William Conway in de Verenigde Staten aan de slag bij de Nashua Corporation. Met hetzelfde resultaat. De uitvalspercentages dalen van veertig naar vier procent en de productiviteit stijgt enorm. Hierna verspreiden de ideeën van Deming zich als een lopend vuurtje. Ook nu weer wordt het concept verder uitgebouwd door het belang van gemotiveerde medewerkers in het concept te verwerken. Het gaat dan om motivatie, meten van prestaties en daaraan gekoppeld beloningssysteem. Het wordt bekend onder de naam *Total Quality Management* (TQM).



In Europa wordt de kwaliteitsgedachte geïnstitutionaliseerd door de European Foundation for Quality Management (EFQM). De EFQM is opgericht in 1988 door veertien belangrijke ondernemingen (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Zij werken de ideeën van TQM verder uit en ontwikkelen het zogenoemde EFQM-model. De Nederlandse variant daarvan is het INK-managementmodel, waarvan het gebruik en de ontwikkeling wordt verzorgd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit, het INK. Een van de geestelijke vaders van EFQM en INK is **Teun Hardjono**. Hij staat aan de wieg van de twee kwaliteitssystemen en verwerkt zijn ervaringen in het vierfasenmodel. Uitgangspunt is het in de jaren tachtig ontwikkelde Berenschot generatiemodel (Hardjono, 1992). Daarin is sprake van generaties in de zorg voor kwaliteit en het wordt zichtbaar in de ontwikkelingsfase van een bedrijf. In dat model is dat productgericht (1), procesgericht (2), systeemgericht (3), ketengericht (4) en in

het verlengde daarvan samenwerkingsgericht (5) en uiteindelijk maatschappijgericht (6). Ze komen samen in het INK-managementmodel, waarbij de generaties 4 en 5 zijn samengevoegd.



In Nederland is kwaliteitszorg en resultaatgerichte bedrijfsvoering door onder andere Filip Mulder (1993) en **Kees Ahaus** (1998) met elkaar in verband gebracht (Management by Objectives). Het betreft het maken en realiseren van kwaliteitsdoelstellingen, operationeel én strategisch. Uitgangspunt is dat mensen beter en met meer plezier presteren, als ze duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht, betrokken zijn bij het formuleren van de verwachtingen, beschikken over mogelijkheden om zelf te bepalen hoe aan die verwachtingen te kunnen voldoen en goed zijn geïnformeerd over de bereikte resultaten. De kern van deze benadering is het identificeren van meetbare resultaatgebieden van (delen van) een functie. Mulder en Ahaus onderscheiden circa 250

resultaatgebieden. Voor elk resultaatgebied wordt een verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling gemaakt. Zo wordt duidelijk wie welke bijdrage levert en wie de verantwoordelijke is voor eind- en deelresultaten. Per resultaatgebied worden doelen samen met de verantwoordelijke bepaald (prestatie-indicatoren). Dat mogen geen 'vage' doelstellingen zijn. Een managementteam dat in zijn strategische nota heeft besloten 'wij zullen werken aan de ontwikkeling van meer keuzevrijheid voor onze klanten', heeft wellicht een aardig idee, maar geen doelstelling geformuleerd. Want: wie zijn wij? Wat is meer keuzevrijheid en welke klanten worden bedoeld? Wat is het huidige niveau en wat is het na te streven niveau? Met wie is dit afgesproken? De filosofie van resultaatgerichte bedrijfsvoering dwingt tot duidelijkheid in het organiseren daar waar mist en rookgordijnen overheersen.



Op dit moment is het INK-managementmodel een van de toonaangevende kwaliteitssystemen die zijn sporen heeft verdiend. Duizenden organisaties werken met het INK-managementmodel. Voor de introductie van het INK-managementmodel en het opzetten van het kwaliteitsbeleid bij corporaties heeft **Eppie Fokkema** een concreet stappenplan ontwikkeld (2003).

Stappenplan implementatie van het INK-managementmodel

Het stappenplan kent vier stappen. Allereerst richt de aandacht zich op de organisatie van het proces en wordt kwaliteitsdenken in de corporatie geïntroduceerd en een kwaliteitssysteem gekozen (stap 1). Vervolgens wordt de bouw van het kwaliteitssysteem ter hand genomen met het verzamelen en beoordelen van alle beschikbare informatie resulterend in een set van sterke punten en verbeterpunten voor de organisatie (stap 2). De volgende fase start met het stellen van prioriteiten voor de veranderingen. Daarna worden de verbeterpunten vertaald in een verbeterprogramma compleet met plannen van aanpak voor actieplannen (stap 3). Ten slotte wordt met het waarmaken van de actieplannen het verbeteren van de organisatie ter hand genomen uiteindelijk eindigend met evaluatie en borging (stap 4).

3 Normaal gedrag (= weerstand tegen veranderen)



De benadering van het management van bedrijven is eind jaren zeventig fundamenteel veranderd. Tot die tijd is de insteek vooral doelmatigheid en doeltreffendheid. De basis ligt bij **Frederick Taylor** en is te zien als een wetenschappelijke benadering van het management. De blik is tot dan gericht op het (primaire) productieproces en de relatie van de onderneming met zijn omgeving. Met Peters & Waterman verandert dat begin jaren tachtig. Zij wijzen erop dat niet buiten maar binnen het bedrijf de zaken liggen die van belang zijn voor het succes van het bedrijf. Die benadering is terug te vinden en wordt overgenomen in de algemene managementliteratuur door Mintzberg (strategie, 1979),

Deming (planning & control, 1982), Kaplan (balanced scorecard, 1983 en 1992) en Porter (concurrentie, 1985). Het betekent ook dat er ruimte en begrip komt voor de menselijke factor (Mc Gregor, 1960; Handy, 1976; Deal & Kennedy, 1982) en de relatie met kennis- en organisatieontwikkeling (Toffler, 1980; Drucker, 1983; Senge 1990).



Over die omslag van product- naar mensgericht ondernemen publiceert **John Adams** (1984) in zijn boek *Transformatie*. In het voorwoord spreekt hij (als organisatieadviseur) zijn zorgen uit over de toekomst van de wereld. Het is de tijd van het Rapport van de Club van Rome (Meadows, 1972) en hij constateert met hen dat slechts weinig mensen zich ook maar iets aantrekken van de onvermijdelijke afgrond waar de mensheid op afstevent. Het heeft alles te maken met machteloosheid en hij ziet parallellen met de wijze waarop mensen op individueel niveau wel of niet willen of kunnen veranderen. In zijn praktijk (programma's voor het bevorderen van de gezondheid en het beheersen van stress) concludeert

hij dat als mensen zich als onschuldig slachtoffer zien in een vijandig universum, zij zich *dus* onmogelijk in staat achten daaraan zelf iets te doen. Zijn aanpak richt zich vervolgens op het doorbreken van dat beeld en mensen zichzelf verantwoordelijk te laten voelen voor hun eigen situatie. Lukt dat, dan zijn individuen bereid hun gedrag op het gebied van eten, drinken, roken en bewegen te veranderen. En niet zomaar, niet een beetje, maar fundamenteel. Dat is dan geen ontwikkeling meer te noemen, maar een transformatie. Adams ziet dat als een nieuw paradigma, dat ook toepasbaar is op organisaties en zelfs op de hele wereld. Hij heeft het dan over organisatietransformatie en niet meer over organisatieontwikkeling.

Organisatietransformatie is een meer omvattend begrip dan organisatieontwikkeling. Het verlegt de klemtoon naar het gewenste doel en het werken aan het waarmaken daarvan een aantal duidelijk geformuleerde humanistische waarden. Organizeontwikkeling versterkt en ontwikkelt wat er is, terwijl organisatietransformatie discontinuïteit en onomkeerbaarheid inhoudt. Bij organisatietransformatie acht Adams een aantal zaken van wezenlijk belang. Als eerste het doel dat een individu of organisatie nastreeft. Dat doel moet meer zijn dan puur eigenbelang. Als tweede moet men bereid zijn de uitgangspunten van het bestaande beleid op houdbaarheid te onderzoeken. Moet de directie waarde toekennen aan de invloed van collectieve overtuigingen, mythen en tradities; kortom de organisatiecultuur. Vervolgens is leiderschap van belang als factor om het doel in het vizier te houden en mensen te motiveren.



John Adams staat niet alleen. Al in 1982 benadrukt **Peter Senge** het belang van een onbaatzuchtig doel dat buiten de persoon of organisatie ligt. Hij ziet het als een fundamentele verandering in de geesteshouding van individuen, die niet meer denken dat zij alleen kunnen reageren op omstandigheden die buiten hun macht liggen, maar ervan overtuigd raken dat zij de wereld kunnen maken waarnaar zij verlangen. Uitgangspunt voor Senge is ook de wereld die op een afgrond aankoerst met toenemende armoede, oorlog en milieuvervuiling. Het (b)lijkt dat de bestaande systemen te ingewikkeld zijn geworden voor de gebruikelijke methode van definiëren en oplossen van problemen. Een fundamenteel andere aanpak is dan nodig, waarbij individuen ervan overtuigd zijn dat ze de wereld kunnen creëren, waarnaar ze verlangen. Dergelijke

individuen en organisaties kenmerken zich door:

1. Doelgerichtheid, die is gebaseerd op een beeld van de toekomst en een duidelijk resultaat dat men in die toekomst wil bereiken, dat verder reikt dan het eigen belang
2. Algemene aaneensluiting, waardoor iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld heeft van het resultaat en het daarmee eens is
3. Stimulering van de groei van medewerkers, als de belangrijkste factor voor het bevorderen van de kwaliteit van de organisatie
4. Een harmonieuze structuur die erop is gericht om als een geheel te kunnen functioneren. Het gaat dan over hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (de prestaties van het bedrijf én de eigen prestaties) en over beloning (zodanig dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd)
5. Een evenwicht tussen rede en intuïtie, waardoor de leden spontaan als één geheel handelen.

Het Apollo-project

Een goed voorbeeld van een onbaatzuchtige benadering, waarin het doel helder en begrijpelijk voor



iedereen in beeld is gebracht, is het Apollo-project. Bij de introductie in 1963 door president Kennedy van de Verenigde Staten is hij in het congres zeer uitgesproken en enthousiasmerend over het doel om voor het einde van dat decennium mensen op de maan te laten landen. Belangrijk is dat in 1963 de technologie voor een belangrijk deel nog moest worden ontwikkeld, laat staan dat de techniek al beschikbaar was. President Kennedy stelde de natie daarmee een doel, zonder zekerheid over de afloop en kennis van de weg. Puur op basis van vertrouwen in zijn motivatie om dingen te doen en de ratio van de noodzaak (eerder dan de Russen op de maan landen), heeft hij het Amerikaanse volk achter zijn voorstellen weten te krijgen. Én het is gelukt ook!

In de voorgestelde benadering legt Senge intuïtie uit als een gevoelsmatige onderlinge verbondenheid, waardoor mensen spontaan in het belang van het geheel gaan handelen. Die basis van goedheid die buiten de persoon zelf ligt, komen we meer tegen. De behoeftepiramide van Maslow (1943) is erop gebaseerd. Alleen als aan de basisvoorzieningen van mensen is voldaan, kunnen zij op een hoger niveau een bijdrage leveren en willen dat dan ook. Het zit vervat in de Theorie-X&Y van McGregor: mensen zijn in wezen goed en willen een bijdrage leveren (1960). En de

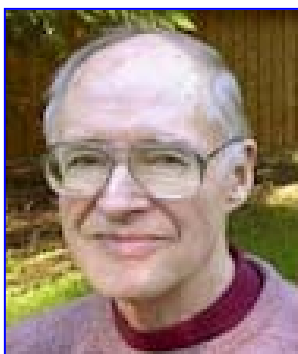


redenering is terug te vinden bij **Edgar Schein** (1981, 2000). Hij onderscheidt drie niveaus die variëren van zichtbaar tot impliciet en onzichtbaar. Het gaat over artefacten (zoals structuren, regels en processen), beleden waarden (strategieën, doelstellingen en filosofieën) en onderliggende basisveronderstellingen (normen en waarden). Wat Schein beschrijft is de organisatiecultuur, die diep geworteld, een breed terrein bestrijkt en stabiel is. Mensen houden zich eraan vast, omdat het betekenis verschaft en het leven voorspelbaar maakt. Op het minst zichtbare niveau, gaat het over wezenlijke zaken als tijd en ruimte, waarheid en het wezen van de menselijke natuur. Omdat mensen vanuit die basale ideeën reageren, moeten ze worden begrepen. Verandering start hier, want als aan de basis niets verandert, zal een verandering op een hoger niveau tornen aan de voorspelbaarheid der dingen en bij mensen angst en weerstand oproepen.

Weerstand tegen veranderen

Volgens John Adams zijn individuen en organisaties niet machteloos. Als zij zich een beeld vormen van wat ze willen bereiken, is dat de juiste basis voor verandering. In die zin krijgt leiderschap een nieuwe betekenis. Het is niet meer het behouden van wat is, maar het realiseren van wat kan. Cruciaal is dat dat meer is dan winst maken. Want waarvoor is die winst eigenlijk nodig? Voor aandeelhouders, voor de familie of voor de directeur? Voor medewerkers is dat bepaald geen stimulerende factor, voor hen is continuïteit dan al meer dan genoeg. De bijdrage van de organisatie aan de samenleving is echter wel een belangrijke motivator.

Iets meer in detail. Uitgangspunt is dat de wereld verandert en dat individuen en organisaties daarop moeten reageren. Zijn de veranderingen niet fundamenteel, dan kan dat met bijsturen en oppoetsen. Zijn de veranderingen wel fundamenteel, dan helpt dat niet meer. Dan is een andere aanpak nodig. Bij het opstellen van een strategie voor een bedrijf is dat een lastig gegeven, want wanneer is er een fundamentele verandering? Sommige drastische veranderingen zijn – nadát ze zich hebben voorgedaan – goed herkenbaar, zoals bij oliecrises, 9/11's of tsunami's. Maar dergelijke rampen zijn van een dusdanige schaal, variatie en onzekerheid dat een bedrijf zich daarop niet kan voorbereiden. Hooguit kan – door te werken met scenario's – het bedrijf een notie hebben van wat er gebeurt en gebeuren moet (zoals bij Shell en de oliecrisis). Die onvoorspelbaarheid stemt machteloos. We hebben daardoor de neiging terug te vallen op dat wat we kennen en maken plannen voor de toekomst die we hopen. Zo'n reactie van pappen en nathouden kan tijdelijk werken, maar op de lange duur helaas niet. Het is namelijk de heilloze weg om de hele wereld te laten passen binnen de beperkte werkelijkheid van de eigen onderneming. Het onttaardt in vechten met de concurrent, de overheid, leveranciers en soms zelfs de klant. En het gaat van kwaad tot erger,



waarbij de strijd zich makkelijk naar binnen verplaatst. Dan gaan er ook in de eigen organisatie dingen fout, volgen sancties en dat levert weer meer spanning op. Goede medewerkers verlaten het schip en de achterblijvers vervallen in apathie.

Voor individuen en organisaties zijn externe gebeurtenissen bepalend, zoals veranderingen op de markt, van de technologie, in de economie of door de politiek. De crisis verschaft de prikkel om te veranderen. We hoeven alleen nog te kijken naar zaken die verandering tegenhouden.

Roger Harrison trekt een parallel met de wijze waarop mensen reageren

op verschrikkelijke gebeurtenissen, zoals terminale ziekte, dood of traumatisch verlies (1984). In eerste instantie is de reactie daarop ontkenning en woede, later gaat dat over op depressiviteit en wanhoop. En ondertussen gaan we door alsof er niets bijzonders aan de hand is, proberen de verandering tegen te houden, de gevolgen te compenseren of we geven de moed op. Hulp kan niet worden gegeven op basis van de ratio. Argumenten helpen niet, daarmee verandert de werkelijkheid niet. Medeleven, begrip en liefde wel, omdat die de persoon in staat stellen de verandering te aanvaarden en binnen de nieuw aanvaarde werkelijkheid weer een eigen plaats en doel te vinden.

Voor organisaties geldt hetzelfde. Als de werkelijkheid fundamenteel is gewijzigd, dan is het zaak om binnen de organisatie die verandering te aanvaarden (te rouwen) en afstand te doen van wat in die vorige wereld moest worden bereikt. Vervolgens moet daar een nieuw doel voor in de plaats worden gesteld. Volgens Harrison is het dan van groot belang dat organisaties beseffen dat zij deel uitmaken van een groter geheel: *'Organisaties worden gevoed en gesteund door het hele systeem, waarvan ze afhankelijk zijn. Hun doelen worden niet volledig door henzelf bepaald en vastgesteld, maar zijn gegeven door hun plaats in het hele systeem. Het doel van de organisatie wordt niet eenvoudig door de leden gekozen, maar moet ontdekt worden. Het ontdekkingsproces heeft een intern aspect, waarbij de organisatie in zichzelf naar waarden en naar zin zoekt. Maar er is ook een extern aspect, waarbij er naar zin wordt gezocht in de wisselwerking van de organisatie met de omgeving'* (1984, blz. 88). We moeten dus leren van onze successen, maar evenzeer van ons falen. Want van mislukkingen kunnen we leren wat werkelijk nodig is. In die zin ziet hij strategische planning als het zoeken naar zin en niet als het streven naar eigen voordeel.

Van reactieve naar proactieve organisaties

De vraag is dus hoe een organisatie moet veranderen van een systeem dat alleen reageert op zijn omgeving en tracht te behouden wat is, tot een organisatie die met zijn tijd mee gaat. Nelson & Burns hebben daarvoor in dezelfde periode als Adams, Harrison, Senge en Schein een model ontwikkeld, waarin ze de verschillende stadia van ontwikkeling van een organisatie beschrijven (zie tabel 1; Het model van Nelson & Burns). Veranderen organisaties niet fundamenteel, dan zijn dat *reactieve* organisaties. Zo'n organisatie leeft in het verleden en teert op oude successen. Er is geen gezamenlijk doel en daardoor weet men niet of er iets is bereikt of dat het juist veel beter had gekund. Daardoor ontbreekt de positieve stimulans die is verbonden met het halen van moeilijke prestaties. In *reactieve* organisaties lijkt de organisatiestructuur helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen, er zijn veel zaken vastgelegd en er wordt druk gerapporteerd en plannings constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er werken zijn niet enthousiast, de 9 tot 5-mentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, omdat dan de spelregels wijzigen. Dat geeft onzekerheid, want nu weet je ten minste wat je *niet* moet doen.

Het is niet eenvoudig een *reactieve* organisatie te veranderen in een organisatie die wel meegaat met zijn tijd. Zo'n organisatie geeft antwoord op alle punten die hiervoor zijn genoemd en die elkaar in negatieve zin versterken. Het begint met een duidelijk doel en dan niet een doel dat alleen met het behoud van de organisatie te maken heeft. Zo'n doel moeten de leden delen en gezamenlijk vertalen in activiteiten en plannings. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid kan ontstaan. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers. Nelson & Burns verwijzen daarbij naar het model van Situationeel leiderschap zoals dat door Hersey & Blanchard is ontwikkeld (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie,

belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een productieve organisatie, maar het is nog maar de basis voor een nog betere organisatie, namelijk een *proactieve* organisatie.

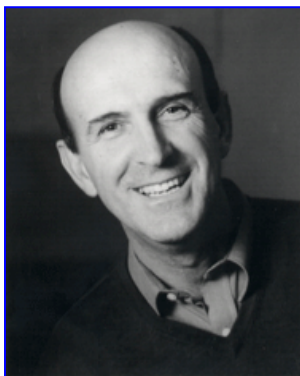
Het model van Nelson en Burns				
Management aspect	Reactief	Responsief	Pro-actief	
			Topprestaties	
Tijd	Verleden	Heden	Toekomst	Stroom
Doel	Overleven	Output	Resultaten	Scheppen
Planning	Rechtvaardiging	Activiteiten	Strategie	Ontplooiing
Veranderingsmethode	Bestraffend	Aanpassend	Gepland	Geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Coördinatie	Aaneensluiting	Navigatie
Structuur	Verdeeld	Hiërarchisch	Matrix	Netwerken
Oriëntatie	Egocentrisch	Team	Organisatie	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Beloning	Bijdrage	Verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Samenhang	Overeenstemming	Transformatie
Communicatiemethode	Opgedrongen	Feedback	Feed-forward	Feed-through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Sturend	Richting gevend	Stimulerend

Tabel 1 Het model van Nelson & Burns

Een *proactieve* organisatie besteedt aandacht aan het waardensysteem. Het doel uit de responsieve fase wordt nu getoetst aan een toekomstbeeld en of het ook een bijdrage levert aan het hele systeem waarbinnen de organisatie functioneert. Een *proactieve* organisatie hecht grote waarde aan medewerkers en geeft hen het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en dat ze een bijdrage leveren aan een hoger doel. Een duidelijk en algemeen aanvaard waardensysteem gaat ook werken als een leidraad voor individuele medewerkers in de dagelijkse praktijk. Daardoor kan er met minder regels en voorschriften worden volstaan, omdat vanuit de basis de dingen als van nature goed worden gedaan. Maar ook de *proactieve* organisatie kan nog beter functioneren. Een organisatie die constant topprestaties levert, kenmerkt zich door mee te gaan met de stroom van veranderingen en daar constant op te reageren en innoveren. Verandering is geen gevaar meer, maar een natuurlijk proces dat nieuwe kansen biedt.

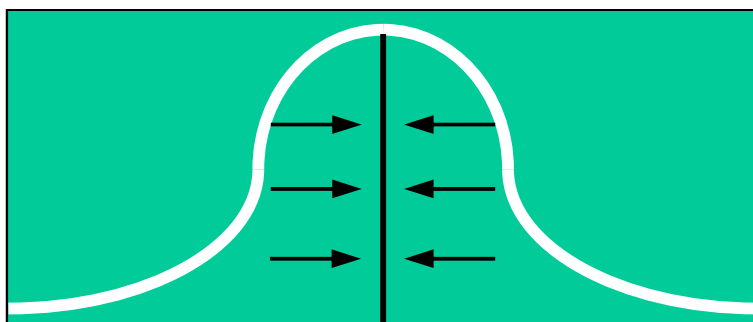
Normaal gedrag

In *De brug bouwen terwijl je erover loopt* geeft **Robert Quinn** een stevige metafoor (2004). Elk schip heeft een anker. Het is een nuttig instrument dat een schip op zijn plaats houdt. Alleen als het stormt, érg stormt, is het verstandig om dat anker, die houvast en zekerheid, te kappen en mee te gaan op de golven om zo een goed heenkomen te zoeken. Individuen en organisaties vormen in de loop van de tijd ook zulke ankers. Een mens leert dat een bepaald gedrag wel of juist niet wordt geaccepteerd en ordent zich daaromheen. Het wordt zijn persoonlijke identiteit, zijn ego. Organisaties doen hetzelfde en ontwikkelen een eigen identiteit en werkwijze. De eigenschappen daarvan worden verankerd in de organisatiecultuur. En net als schepen komen individuen en organisaties soms in een storm terecht. Individuen krijgen te maken met persoonlijk verlies, ontslag, scheiding en andere

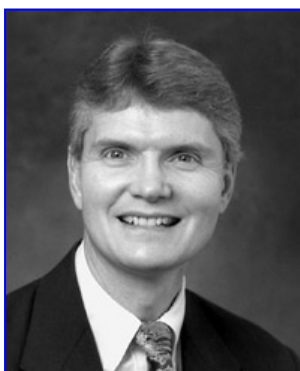


soorten van kommer en kwel. Organisaties met het verminderen van hun belangrijkste klantenbestand, toenemende concurrentie of economische malaise. Men kan die stormen zien aankomen, maar de natuurlijke reactie is ontkenning en proberen de status quo te handhaven. Bijvoorbeeld het brandalarm gaat af en we ruiken brandlucht. De normale reactie is: wat is er aan de hand? We willen informatie om op basis daarvan in actie te komen. Die actie is meestal de brandweer bellen en hard weglopen. Of de nieuwe begroting wordt opgesteld en er blijkt een zeer groot tekort. We hebben plotseling honderd problemen, terwijl we daarvoor geen probleem hadden. Echt niet? Natuurlijk wel, maar het probleem manifesteerde zich nog niet sterk genoeg en we konden het probleem negeren. Zo voelen we ons vaak een machteloos slachtoffer of kijken passief wat er gaat gebeuren. Quinn stelt dat wie voor een van deze rollen kiest, kiest voor zinloosheid en voor een langzaam sterven van het ik. Want wat gebeuren moet gebeurt. De natuur heeft zijn loop en het individu verliest zijn ego of zijn leven. De organisatie verliest zijn klanten of zelfs zijn bestaansrecht. De enige uitweg is een fundamentele verandering of transformatie.

Quinn stelt dat elk systeem zodanig werkt dat de status quo wordt gehandhaafd. Problemen worden opgelost door de oude situatie weer te creëren. Dat is een normale reactie. We zijn van nature reactief. We zijn getraind om op negatieve signalen te letten, omdat ze ons waarschuwen voor gevaar. We zijn gewend om problemen te signaleren en erop te reageren. Van kinds af aan is dat er met de paplepel ingegoten. Dat moet ook wel, want anders zouden we niet op piepende remmen reageren of onze hand zomaar op een brandende kachel leggen. De natuurlijke reactie is om problemen te onderkennen en vervolgens op te lossen. Maar het oplossen van dergelijke problemen gaat hand in hand met het herstellen van de oude situatie. Daar voelen we ons immers prettig, kennen de regels en we willen dat dan ook behouden. Die ingebouwde beveiliging, die voelsprietten voor gevaar zien we ook in onze organisaties terug. Het zijn de mensen van planning & control, van financiën en juridische zaken. We hebben ze nodig om ons te waarschuwen voor de gevaren en ze kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Ook het werk van de meeste managers is hierop afgestemd. Ze managen. Moeten zorgen voor continuïteit, financiële resultaten, klanttevredenheid. Een belangrijke taak van deze functionarissen is het beheersen van de organisatie. Afwijkingen moeten ze oplossen. De eenvoudigste weg is dan het corrigeren van tegenvallende resultaten. Er wordt creatief gezocht naar mogelijkheden om weer in de gekende situatie te komen. Die was immers beheerst en het doel is bekend. Bovendien leren we van oplossingen. We weten dat geleerde oplossingen eenvoudiger zijn toe te passen dan nieuwe te ontwikkelen. Vandaar de kreet dat we niet telkens het wiel moeten willen uitvinden. De dagelijkse praktijk leert ons steeds dat het goed werkt om routine toe te passen bij het oplossen van problemen. Kortom, we leren en zullen die kennis toepassen, als en omdat de oplossing wordt gewaardeerd.



Figuur 2 Negatieve, maar positieve afwijkingen worden gecorrigeerd.



Een nadeel van deze benadering is dat een systeem niet alleen problemen, maar alle afwijkingen zal bijsturen. In figuur 2 liggen de problemen aan de linkerkant van de status quo. Het streven is om de situatie te herstellen naar het midden van de figuur. Maar naast de negatieve afwijking van de status quo zijn er ook positieve. Ook dan neigen systemen naar het herstellen van de status quo (Kim Cameron, Dutton, Quinn, 2003). Ook nu is het onzekerheid die de positieve afwijkingen bijstuurt. Het is immers een nieuwe situatie met onbekendheden en risico's. En ook nu weer zijn het de mensen van planning & control, financiën en juridische zaken, die waarschuwen voor de gevaren en de risico's van het onbekende.

Het negeren van de noodzaak tot echt veranderen is menselijk en kent vele gezichten. Eerst zien we de veranderingen niet, of we begrijpen niet dat er op misstanden wordt gewezen. We zien de belangrijkheid niet en leggen de voortekenen verkeerd uit of negeren ze. Na negeren volgt het ontkennen van de signalen. Want storm betekent ongemak en hinder. We zien de donkere wolken wel, maar denken (hopen) dat de storm zal overwaaien. Mensen zijn geneigd te denken dat het hun tijd wel zal duren. Ze verwachten een andere functie of gaan met pensioen en de opvolger kan het probleem dan prima oplossen. Dus naar de medewerker die de moed heeft om het onheil onder ogen te zien en die met voorstellen komt, wordt niet geluisterd, want dat betekent anders en nieuw, onzekerheid en dus risico's.

Die onzekerheid en vermeende risico's belemmeren verandering. Onbekend maakt onbemind. Iedereen kent het voorbeeld van de vrouw die niet wegloupt van de man die haar slaat. De onzekerheid van weglopen en wat er dan allemaal fout kan gaan is zo groot dat ze blijft. Het is een normale reactie, maar zorgt ervoor dat er niets wijzigt. Door die onzekerheid blijven we binnen het systeem en verdedigen de status quo. Het begint eenvoudig met vragen of er wel de middelen zijn om een verandering door te voeren, of we de mensen wel hebben, of het al niet druk genoeg is en of het niet eerder verder fout zal gaan in wat we behoren te doen? Als dat niet helpt willen de verdedigers van de status quo weten wat er verder allemaal dreigt als we de problemen wel te lijf gaan. De *hoe dan-vraag* is bij uitstek de beschermende, naar de status quo sturende reactie, waarbij uitgewerkte en gedetailleerde oplossingen worden geëist. Maar die zijn op dat moment nog niet te geven. Er is immers nog geen overeenstemming over het probleem, laat staan de oplossing. Een nieuw doel, een nieuwe weg om die te bereiken, laat staan de noodzakelijke acties en middelen zijn nog lang niet bekend. Die moeten door samenwerking worden gevonden.

En dan ontbreekt het aan moed om te zeggen dat het fout gaat. Dat is niet iedereen gegeven. Zeker niet als we nog niet weten wat er moet gebeuren om het tij te keren. Daarom zeggen managers niet graag dat het fout gaat, als ze de oplossing nog niet kennen. En aangezien ze juist zijn aangenomen om problemen op te lossen zullen managers geneigd zijn de enige oplossing te kiezen die ze kennen en dat is de status quo (handhaven).

De status quo handhaven betekent volgens Quinn echter langzaam sterven. Een goede beeldspraak daarvoor is de kikker in een pan water die langzaam aan de kook wordt gebracht. Hij overleeft het niet. Het arme beest krijgt op den duur geen signalen meer dat de temperatuur blijft stijgen. Hij merkt de verandering in zijn omgeving niet op. Dat is de reden dat hij in het water blijft. Wij in organisaties zien de signalen juist wel, maar hebben onszelf gecommiteerd. Door het langzame

proces waarin we eerst de voortekenen niet begrijpen, daarna bagatelliseren, dan proberen te negeren en te compenseren, blijven we constant binnen het systeem denken. We brengen ons zo in een lastig parket, gaan onszelf voor de gek houden, de situatie ontkennen en excuses zoeken voor het niet-reageren.

John Murtha en de oorlog in Irak

John Murtha, lid van het Huis van Afgevaardigden in de Verenigde Staten, is een voorbeeld van



iemand die wel op de signalen heeft gelet. Hij was een van de democraten die destijds vóór de inval op Irak heeft gestemd. Hij baseerde zich op kennis die iedereen toen tot zijn beschikking had. In november 2005 weet hij dat die informatie niet juist was. Dat op zich was geen reden voor hem om aan te dringen op het terugtrekken van de Amerikaanse troepen. Hij stelt alleen dat de taak te zwaar is voor Amerika en dat daardoor de Amerikanen steeds meer als de vijand worden gezien. Van één dode per dag is het saldo opgelopen tot vier. Ook de andere doelen worden niet bereikt. In feite wijst hij op de

langzame dood die de huidige koers is van Bush.

Er zijn, op dit punt aangekomen, drie keuzes mogelijk. Gewoon blijven negeren en er – tegen beter weten in – het beste van hopen is de meest onbevredigende. De andere twee reacties op de langzame dood zijn (1) uit het systeem stappen, of (2) van binnenuit een poging te doen tot veranderen. Uit het systeem stappen is makkelijk, maar dat kan niet iedereen. Een nieuwe baan ligt niet voor het opscheppen en een ziekte verdwijnt niet zomaar. Bovendien is weglopen niet altijd de oplossing, want wat was het probleem en wordt dat opgelost door weg te lopen? Veel mensen die scheiden en weer hertrouwen hebben na verloop van tijd hetzelfde probleem. Het probleem lag voor een belangrijk deel bij henzelf en niet bij hun partner.

De reacties ontkennen en weglopen is een natuurlijke reactie. Werknemers en zelfs managers in een bedrijf zullen zichzelf de vraag stellen of het verschil maakt als ze de noodklok luiden. Ze zullen het hebben geprobeerd, maar al snel zijn geconfronteerd met ontkennen, negeren en vragen of ze oplossingen weten. Dankbaar is de omgeving dan niet, dus waarom moeite doen? Toch ligt hier het antwoord. Het is de enige weg om diepgaande verandering in gang te zetten. Er is altijd nog tijd om uit het systeem te stappen. En misschien blijken wel meer mensen het probleem te hebben gezien, maar dachten alleen te staan. Mensen die echter weglopen krijgen nooit medestanders. Ze behoren immers niet meer bij het systeem!

Het dilemma is de langzame dood of diepgaande verandering. Om uit de spiraal van de normale gang van zaken te komen is een fundamentele verandering van onze houding noodzakelijk. Dat is tegennatuurlijk, aangezien we zekerheid zoeken – zeker in moeilijke tijden – en een fundamentele verandering betekent in eerste instantie alleen maar meer onzekerheid. Toch is de weg van 'zitten waar je zit en je niet verroeren' een zekere weg naar een roemloos einde. Het voorbeeld van de wolf die in een klem vast zit, spreekt boekdelen. Hij wil zijn poot niet kwijt, maar zijn poot zit in een klem en hij zit aan zijn poot vast. Uiteindelijk bijt hij zijn eigen poot af! Dat doet meer pijn dan nog even wachten, maar daarna gaat hij dood. Het beest kiest voor een moeilijke toekomst met drie poten boven die langzame dood. Maar daarvoor moet hij eerst tot dat besef komen. Komt hij tot dat besef, dan kan hij de moed opbrengen en erop vertrouwen dat hij doet wat moet worden gedaan.

Bert de Vries en het CDA

Bert de Vries is een Nederlands voorbeeld. Hoewel jarenlang minister en immer nog een trouw CDA-lid, vindt hij in 2005 dat de koers van het kabinet-Balkenende niet juist is. En hij schrijft zijn boek *Overmoed en onbehagen. Het hervormingskabinet-Balkenende II*, waarin hij scherpe kritiek verwoordt op het CDA en het kabinet-Balkenende II. Hij verwijt het kabinet te pessimistisch te zijn over de toekomst en de vergrijzing. Wat er daarna met Bert de Vries gebeurt is spreekwoordelijk. Eerst werd hij genegeerd, maar toen de kranten en nieuwsmedia er bovenop sprongen, was het allemaal onzin. Het verhaal klopte niet en vervolgens was hij ontrouw aan de partij. Bert de Vries heeft zich groot gehouden, maar wel aangegeven dat het hem pijn heeft gedaan.

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

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 veranderkundige*. 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^e 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*. 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*. 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*. In: 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

Columbus bij zijn vertrek uit Palos. Lithografie van Turgis (1850-1900). Het verhaal over het ei van Columbus beschrijft – volgens de Italiaanse historicus Girolamo Benzoni – de reactie van Kardinaal Mendoza na de terugkeer van Columbus in 1493. Volgens de Kardinaal was het eenvoudig geweest om de Nieuwe Wereld te ontdekken en had hij het ook wel gekund. Daarop vroeg Christoffel Columbus de aanwezige personen een ei op de punt rechtop te laten staan. Iedereen probeerde het, maar het lukte niemand. Vervolgens sloeg Columbus het ei met de punt op tafel, waardoor de punt indeukte en bleef staan. Vervolgens zei Christoffel Columbus: 'Het verschil is dat jullie dat hadden kunnen doen, maar dat ik het gedaan heb'.

www.mo-plein.nl