

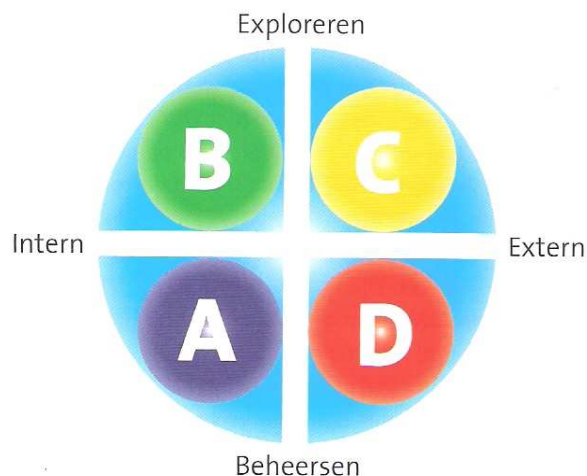
CONCURREND WAARDENMODEL

1. Dimensies van het model

Het concurrerende waardenmodel is door R. E. Quinn c.s. aan de universiteit van Michigan ontwikkeld op basis van studie naar de belangrijkste indicatoren van succesvolle organisaties. Uit deze studie zijn twee dimensies naar voren gekomen die hierop van invloed zijn, te weten de wijze van sturing en de gerichtheid van een organisatie. Deze twee dimensies vormen in een assenstelsel de bouwstenen waarmee het model is opgebouwd.

Voor wat betreft de sturingsdimensie onderscheid het model tussen de twee uitersten 'exploreren' versus 'beheersen': willen managers grenzen verkennen en vernieuwen? Of streven zij naar beheersing, stabiliteit en ordening? Voor wat betreft de gerichtheid van de organisatie gaat het wederom om twee uitersten: 'externe' versus 'interne oriëntatie': kiezen managers voor differentiatie en rivaliteit of voor harmonie en integratie?

Op elkaar betrokken, leveren de twee dimensies een model op waarin vier verschillende cultuurkwadranten zijn te onderscheiden:



De vier cultuurtypen hebben elk een letter gekregen: de A staat voor 'Analytische cultuur' de B voor een 'cultuur van Betrokkenheid', de C voor 'Creatieve cultuur' en de D staat voor een 'cultuur van Daadkracht'.

2. De vier cultuurtypen

A-cultuur: Analytisch

A-CULTUUR

- Hoofdmotief: beheersen ('be in control')
- Drijfveer: streven naar orde en zekerheid
- Kenmerken
 - Denken vanuit de ratio: feitelijke details, analyseren, voorspellen
 - Denken vanuit vastgelegde taken en deskundigheden
 - Hechten aan regels en discipline: uniformiteit
 - Streven naar perfecte kwaliteit
 - Loyaal aan het systeem, erkent hiërarchie
 - Rechtvaardigheid en opofferingsgezindheid
- Persoonseigenschappen: nuchter, betrouwbaar, oog voor details
- Leiderschap: manager, coördinator, administrator
- Verandermodel: stapsgewijs, programmamanagement
- Strategietype: operational excellence ('beter, sneller, betrouwbaarder')
- Valkuilen: Rigide, onpersoonlijk, saai, intern gericht

Streven naar orde en zekerheid staan centraal. Indien zij aan haar lot wordt overgelaten, is de wereld een gevaarlijke chaos die dus maar beter geordend kan worden. Volgens deze drive en cultuur moet je voor een bepaald systeem kiezen, waarin je volgens vaste regels aan het werk gaat. Het regelsysteem is objectief kenbaar en geldt voor iedereen. De kern rust in de gedachte dat individuen een bijdrage moeten leveren binnen een door iedereen geaccepteerde structuur. Het is niet de bedoeling dat mensen zaken naar eigen inzicht regelen, want dan gaat het fout. Als iedereen de regels en procedures volgt, wordt het proces stabiel en voorspelbaar.

Helderheid, ordening en symmetrie geven A rust. Slordigheden en rommel activeren A meteen. De combinatie van rationaliteit en zekerheid maakt dat A zaken precies wil weten en oog heeft voor detail. A werkt graag op betrouwbare wijze samen en vindt het prettig om te weten hoe de schakels in het proces in elkaar grijpen. Vaal wordt beweerd dat A dol is op regeltjes. Dat is niet zo: regels zijn middel om te realiseren wat écht centraal staat: zekerheid en betrouwbaarheid. Voor a is de concrete werkelijkheid altijd het belangrijkste uitgangspunt. A mensen zijn geen dromers, maar zijn steeds krachtig verbonden met de bestaande realiteit.

B-cultuur: Betrokken

B – CULTUUR

- Hoofdmotief: verbinden
- Drijfveer: onderlinge samenhang en samenwerking
- Kenmerken
 - Denken vanuit de menselijke maat
 - Denken vanuit gelijkwaardigheid van mensen
 - Denken in termen van delen menselijke gevoelens
 - Gericht op onderlinge betrokkenheid ('organisatie als werkgemeenschap')
 - Informele regels, interactie en communicatie
 - Gericht op samen leren en ontwikkelen
- Persoonseigenschappen: betrokken, flexibel, behulpzaam, communicatief
- Leiderschap: mentor, coach, dienend ('bruggenbouwer')
- Verandermodel: organisatieontwikkeling, participatie
- Strategietype: customer intimacy ('levenslange relaties')
- Valkuilen: verstikkende sociale deken, stroperig, conformisme, conflictmijding

Streven naar vertrouwdheid, geborgenheid en samenwerking staan centraal. In vroegere tijden ging het erom dicht bij familie en bloedverwanten te blijven. Om vaste momenten en rituelen te scheppen. Om verbondenheid te zijn met de natuur. Verbinden is de drijfveer die ons doet begrijpen dat wij slechts één generatie in een lange 'chain of being' zijn. Deze drijfveer zoekt verbinding tussen de mens en zijn onvervreemdbare wortels: familie, traditie, geboortegrond. Dit verbinding heeft altijd iets mythisch. De bijpassende elementen zijn vaak moeilijk met woorden te duiden, maar voor het gevoel zijn ze volkomen duidelijk. Het gaat om dingen die maken dat wij ons thuis voelen. Gaat om creëren van vertrouwen, continuïteit door middel van rituelen.

In de meer eigentijdse variant gaat de B-cultuur ervan uit dat mensen fundamenteel gelijkwaardig zijn. Deze cultuur stelt niet het eigen individu, maar de ander centraal. Medemenselijkheid is een deugd. De menselijke maat is alles. De norm is dat mensen horen bij te dragen aan een prettig, sociaal samenleven. Het creëren van afstand en ongelijkheid een zonde. Macht en competitie maakt ongelijk, hiërarchie creëert afstand. Tussen mensen wordt uitvoerig en met veel emotie gecommuniceerd. Communicatie wordt vaak aangewezen als de oorzaak en de oplossing van problemen. Men staat principieel open voor iedereen, maar is ook kritisch. Men voelt zich in principe vrij om een andere sociale omgeving te kiezen als het gevoel bestaat dat de aansluiting tussen hem en de omgeving niet goed is.

C-cultuur: Creatief

C – CULTUUR

Hoofdmotief: creëren

Drijfveer: ontdekken en innoveren ('everyday a new challenge')

Kenmerken:

- Denken vanuit reflectie en verbeelding
- Denken vanuit toekomstige mogelijkheden ('visionair')
- Denken in termen van het grote plaatje ('big idea')
- Hechten aan vrijheid, kritische distantie en dynamiek ('adhocracy')
- Gericht op creëren en innoveren
- Hechten aan afwisseling en fun
- Persoonseigenschappen: nieuwsgierig, fantasievol, beweeglijk, vernieuwend
- Leiderschap: visionair, innovator, charismatisch
- Verandermodel: transformatie, doorbraken realiseren
- Valkuilen: grillig, onpraktisch, chaotisch
- Strategietype: 'innovation leadership'

Streven naar vrije ruimte om zelfstandig te kunnen denken en nieuwe dingen te verzinnen, staat centraal. Gaat om het bevredigen van nieuwsgierigheid, het begrijpen van de wereld en het zoeken naar nog niet ontdekte mogelijkheden. De wereld wordt gezien als een complexe puzzel en de morele norm is dat mensen moeten handelen vanuit begrip van zaken. Het klakkeloos aannemen van allerlei ideeën is slecht en zelfs gevaarlijk. Kritische afstand is geboden en mag mensen niet ontnomen worden. Mensen die vanuit deze drijfveer handelen, zijn kritisch en handelen pas wanneer zij de zaken echt begrepen hebben. Ze zijn op de lange termijn georiënteerd. Zij geloven niet in gelijkwaardigheid en participatieve processen om tot betere en nieuwe inzichten te komen. Men wil in vrijheid en los van ideologie tot nieuwe inzichten komen. Deze drijfveer heeft dan ook sterk individuele trekken. Juist deze individuele en intellectuele instelling leidt tot de existentiële eenzaamheid zoals Sartre die zo treffend heeft beschreven. Geen hogere macht geeft zin aan het leven. Het is aan de mens zelf om die zin te vinden. We zijn veroordeeld tot onze vrijheid.

D-cultuur: Daadkracht

D - CULTUUR

- Hoofdmotief: willen
- Drijfveer: doelen realiseren
- Kenmerken
 - Denken vanuit individuele ambities en zelfgekozen doelen
 - Denken in termen van praktische kansen en uitdagingen
 - Denken in termen van competitie
 - Calculerende en pragmatische instelling
 - Prestatiegericht: streven naar resultaten, winnen
- Persoonseigenschappen: ambitieus, individualistisch, pragmatisch
- Leiderschap: producent, ondernemer, commandant (held)
- Verandermodel: Snelle sprongen
- Valkuilen: waan van de dag, haantjesgedrag, hyperactivisme
- Strategietype: contingentiemodel

Oorspronkelijk leefde men vanuit deze drive in een wereld waarin niets zeker is en waarin alles steeds weer opnieuw verdedigd moet worden. Gaat om instinctief operen. Macht, kracht, instinct zijn logisch met elkaar verbonden en staan in schril contrast met vertrouwen, liefde en gevoelsmatige informatieverwerking van de drijfveer tot verbinding. Vanuit de drijfveer van verwerven vecht ieder voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier. Men reageert dan ook impulsief en weet hoe macht werkt. Hier geldt de logica van Machiavelli's 'Il Principe'.

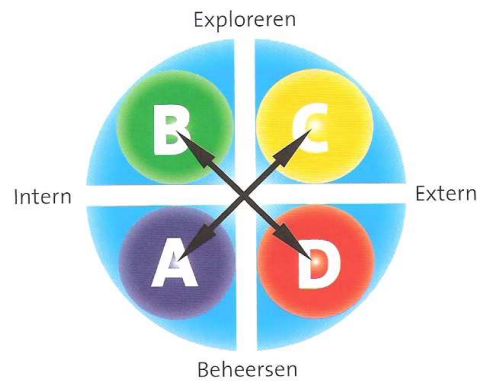
Hoewel er zeker nog samenlevingen (of delen daarvan) zijn waar de bovengenoemde drive domineert, heeft zij in deze tijd de meeste van haar scherpe kanten verloren. Het gaat nu meer om een competitie drive. Om winnaarmentaliteit. Om economisch vernuft, en eigenzinnigheid in het realiseren van zelfgekozen doelen. De wereld geldt als een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet. Je moet altijd alert zijn, je kansen grijpen als het moment daar is, met een scherp oog op de resultaten. Er is hier sprake van een individuele drijfveer om grenzen te verkennen en dingen te ondernemen. Vanuit deze drijfveer bezien, kan zich het leven niet voorstellen zonder doel. Doelen en resultaten staan centraal in het denken en daar wordt het ego aan verbonden. Maar ook aan de waardering die men voor doelrealisatie krijgt.

3. Tegenstellingen

Het 'concurrerend waardenmodel' gaat verder dan het benoemen van vier cultuurtypen. Het stelt ook dat iedere cultuur positieve, maar ook negatieve

kanten heeft. Die negatieve kanten komen met name tot uiting wanneer een bepaald cultuurtype de overhand krijgt en niet langer in balans wordt gehouden door andere cultuurtypen.

Tenslotte stelt het concurrerend waardenmodel dat met name op de diagonale assen spanningen tussen culturen zullen ontstaan:



Gezien het karakter van elke cultuur zijn deze spanningen ook logisch: de sterk analytisch gerichte A-cultuur wil dingen zoveel mogelijk ordenen en regelen, terwijl de op creativiteit en vernieuwing gerichte C-cultuur de regels juist wil doorbreken. En mensen die zich in de B-cultuur thuis voelen en die streven naar samenwerking en communicatie, zullen het moeilijk hebben met actiegerichte en individualistisch ingestelde managers die meer affiniteit hebben met de D-cultuur. Men kan deze spanningen tot een productief evenwicht brengen door in te spelen op verschillende levenscyclen van een bedrijf (per levenscyclus worden andere cultuurtypen gevraagd), door in te spelen op de verschillende culturele eisen die branches of situaties stellen of door meer generiek te streven naar een strategie van 'verzoening' waarbij culturele diversiteit als uitgangspunt van dagelijks handelen wordt genomen.

4. Informatie

Voor meer informatie over het 'concurrerend waardenmodel' neem contact op met info@hansvanderloo.nl