

Rapport

*Organizational Culture*  
**Assessment Instrument**

**Bedrijf ABCD**

27 oktober 2020

**OCAI** online

# Inhoudsopgave

<b><i>Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Introductie</i></b>	<b>4</b>
Het Concurrerende Waarden Model . . . . .	5
De Cultuurtypen . . . . .	6
De OCAI cultuurmeting . . . . .	8
Werken met de OCAI cultuurprofielen. . . . .	9
<b><i>Resultaten Bedrijf ABCD</i></b>	<b>12</b>
De dominante cultuur. . . . .	12
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur . . . . .	13
Congruentie . . . . .	13
Dominante kenmerken . . . . .	15
Leiding van de organisatie. . . . .	16
Personeelsmanagement. . . . .	17
Het bindmiddel van de organisatie . . . . .	18
Strategische accenten . . . . .	19
Successcriteria . . . . .	20
Congruentie . . . . .	21
<b><i>Resultaten Locatie A</i></b>	<b>22</b>
De dominante cultuur. . . . .	22
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur . . . . .	23
Zes cultuursaspecten. . . . .	24
Congruentie . . . . .	30
<b><i>Resultaten Locatie B</i></b>	<b>31</b>
De dominante cultuur. . . . .	31
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur . . . . .	32
Zes cultuursaspecten. . . . .	33
Congruentie . . . . .	39
<b><i>Resultaten Locatie C</i></b>	<b>40</b>
De dominante cultuur. . . . .	40
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur . . . . .	41
Zes cultuursaspecten. . . . .	42
Congruentie . . . . .	48

<b><i>Resultaten Locatie D</i></b>	<b>49</b>
De dominante cultuur . . . . .	.49
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur . . . . .	.50
Zes cultuursaspecten . . . . .	.51
Congruentie . . . . .	.57
<b><i>Vergelijking van de resultaten</i></b>	<b>58</b>
<b><i>Hoe verder: OCAI Workshop en het Cultuur ontwikkelingsproces</i></b>	<b>61</b>
Hoe stimuleer je de Creëer cultuur / Adhocratie cultuur . . . . .	.62
Hoe stimuleer je de Samenwerk cultuur / Familie cultuur . . . . .	.63
Hoe stimuleer je de Beheers cultuur / Hiërarchie cultuur . . . . .	.64
Hoe stimuleer je de Presteer cultuur / Markt cultuur . . . . .	.65
<b><i>Bijlage: OCAI vragenlijst</i></b>	<b>67</b>

# Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Introductie

Welkom bij deze rapportage van cultuurprofielen! Lees deze Introductie zodat je begrijpt hoe je kunt werken met de resultaten. Organisatiecultuur beïnvloedt prestaties en omzet, innovatie, snelheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en concurrentievermogen. Onderzoek toont dat een negatieve cultuur de productiviteit met 40% vermindert, terwijl een gezonde cultuur een 20% toename veroorzaakt en een positieve cultuur zelfs een verschil van 40% kan maken. De OCAI cultuurprofielen zijn een prima beginpunt om de cultuur verder te ontwikkelen.

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, © Kim Cameron) is een gevalideerde meting van organisatiecultuur, ontwikkeld door Robert Quinn en Kim Cameron aan de University van Michigan. De meting is gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model; een van de meest gebruikte cultuurmodellen. Meer dan 10.000 organisaties werkten ermee (ten Have, 2003).

Het Concurrerende Waarden Model is gevalideerd door een grote hoeveelheid gedegen onderzoek (Denison, 1990; Howard, 1998; Deshpande & Farley, 2004). Het correspondeert met ander onderzoek dat beschrijft hoe mensen zich gedragen als ze iets organiseren (Linnenluecke, 2010; Ralston, Tong, Terpstra, Wang & Egri, 2006; Cameron & Quinn, 2006). Deze onderliggende principes bij organiseren bepalen alle menselijke en organisatie activiteiten. Ze corresponderen met de vier biologische drijfveren in het menselijk brein: de behoeftes om zich te verbinden, om te leren, om te verzamelen, en om zich te verdedigen (Paul Lawrence, Nitin Nohria, 2002). Het CVF en OCAI zijn ook gerelateerd aan de “Big Five” persoonlijkheidskenmerken, de MBTI persoonlijkheid, en de vier psychologische typen die Carl Gustav Jung onderscheidde.

Het Concurrerende Waarden Model bestaat uit vier Concurrerende waarden sets die leiden tot vier cultuurtypen. Iedere organisatie heeft een unieke mix van deze vier “archetypen” van cultuur. De meeste organisaties hebben een dominante cultuur ontwikkeld die is gebaseerd op een van de archetypen, zoals Cameron en Quinn aantoonde. Maar organisaties hebben maar zelden één cultuurtype: meestal is de organisatiecultuur een mix van de vier cultuurtypen.

De OCAI is goed onderzocht en gevalideerd, maar ook compact met zes cultuuraspecten die representatief zijn voor de organisatiecultuur.

## Het Concurrerende Waarden Model

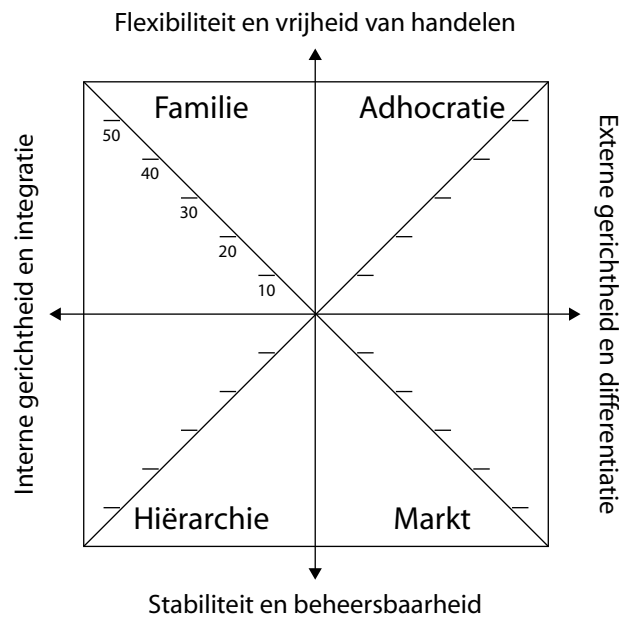
Het Concurrerende Waarden Model, origineel het Competing Values Framework (CVF) genoemd, ontstond uit het onderzoek naar de effectiviteit van organisaties (Quinn & Rohrbaugh, 1981). De criteria die het verschil bleken te maken zijn de dimensies intern-extern en stabiliteit-flexibiliteit.

Een organisatie met een interne oriëntatie kijkt naar binnen: men is gericht op ontwikkeling, samenwerking, integratie van activiteiten en coördinatie. Met een externe oriëntatie kijkt een organisatie bij voorkeur naar buiten; wat de markt doet, wat er mogelijk is met de nieuwste technologie, wat de concurrentie doen, wat klanten echt willen en dat kan meer differentiatie in activiteiten tot gevolg hebben. Om succesvol te zijn op de lange termijn zijn zowel een interne als externe oriëntatie nodig, maar organisaties hebben meestal een voorkeur. Een beweeglijke, snelle markt zal de externe blik versterken, terwijl een interne gerichtheid geen probleem is in een stabiele, voorspelbare markt. Bij deze dimensie zie je direct de concurrerende aard van de waarden: organisaties en mensen moeten kiezen waarop ze hun aandacht richten. Je kunt niet tegelijkertijd naar binnen en naar buiten kiezen.

De tweede bepalende dimensie is de polariteit tussen stabiliteit en flexibiliteit. Organisaties die stabiliteit waarderen houden van duidelijke structuren, planning, budgetten en betrouwbaarheid. De achterliggende aanname is dat de werkelijkheid gekend, voorspeld, en zonodig beheerst kan worden. Organisaties die neigen naar flexibiliteit nemen aan dat je weinig echt kunt voorspellen en beheersen. Ze hebben een flexibele houding en passen zich snel aan aan veranderende omstandigheden, waardoor ze meer kijken naar mensen en activiteiten dan naar structuren, procedures en plannen.

De concurrerende aard van stabiliteit en flexibiliteit betekent dat ze niet allebei tegelijkertijd 100% leidend kunnen zijn in een organisatie. Organisaties kunnen net zoals mensen hun geld, aandacht en tijd maar één keer besteden - dus ze neigen naar een van beide polariteiten. Quinn en Cameron ontdekten dat flexibele organisaties het meest effectief zijn, wat soms tot tegenstrijdig gedrag leidt. Succesvolle organisaties gebruiken alle vier de waarden sets als de situatie daarom vraagt - vergelijk het met situationeel leiderschap. Maar iedere organisatie heeft een voorkeur.

Een cultuurtype werkt het best in een markt of omgeving dat correspondeert met zijn waarden. In de zorgsector zien we bijvoorbeeld vaak de mensgerichte Familie of



Samenwerk Cultuur. Maar let op: het Concurrerende Waarden Model schrijft geen beste cultuur voor. Het is beschrijvend en niet normatief.

In een bepaalde context kan een cultuurtype beter passen dan een ander, maar de organisatie beslist zelf wat het beste bij haar werknemers, diensten en producten, klanten en concurrentie past. De theorie geeft dat geen uitsluitel over. “Wanneer zouden wij als organisatie op ons best zijn?” Dat is de vraag die je beantwoordt in de OCAI Cultuur workshop.

## De Cultuurtypen

Gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model, laat de OCAI de organisatiecultuur zien als een mix van vier archetypes: de ondernemende Adhocratie of Creëer cultuur, de mensgerichte Familie of Samenwerk cultuur, de procesgerichte Hiërarchie of Beheers cultuur, en de resultaatgerichte Markt of Presteer cultuur.

### Creëer Cultuur (Adhocratie Cultuur)

Dit is een dynamische en creatieve werkomgeving. Leidinggevend worden gezien als ondernemend, innovatief en kunnen risico's nemen. Dat wordt ook gewaardeerd bij medewerkers. Wat hen bindt zijn experimenteerdrang en vernieuwing. Vooruitstrevendheid staat hoog in het vaandel. Het lange-termijn doel is groeien en nieuwe resources creëren. Nieuwe projecten, producten en diensten zijn een teken van succes. De organisatie stimuleert individueel initiatief en professionele vrijheid. Komt voor in technische start-ups, technologiegedreven sectoren zoals communicatie, duurzaamheid, maar ook bij innovatieve dienstverleners zoals AirBNB en Uber.

- ◆ Doe nieuwe dingen: creëer, vernieuw, visionaire toekomst
- ◆ Transformationele verandering
- ◆ Omgaan met verandering, onzekerheid, en risico
- ◆ Vrijheid van denken en handelen, regels kunnen overtreden
- ◆ Zorgvuldige experimenten, leren van fouten, snel falen en verbeteren
- ◆ Leiderschapsrollen: ondernemers en visionairs
- ◆ Neiging tot risico, niet bang voor ambiguïteit en onzekerheid

## Samenwerk Cultuur (Familie Cultuur)

Dit is een vriendelijke werkomgeving. Mensen hebben veel gemeen en het kan voelen als een grote familie. De leidinggevenden worden beschouwd als mentor of misschien zelfs vaderfiguur. Wat bindt zijn loyaliteit en traditie. Er is grote betrokkenheid en participatie. Ze streven naar personeelsontwikkeling. Succes is gedefinieerd als zorgen voor je medewerkers en voor je klanten. De organisatie stimuleert teamwerk, participatie en consensus. Veel gezien in de zorgsector en onderwijs, sommige overheidsorganisaties en non-profit organisaties.

- ◆ Doe dingen samen: mensen doen ertoe, teambuilding
- ◆ Lange-termijn verandering
- ◆ Betrokkenheid, empowerment, saamhorigheid, erbij horen
- ◆ Mensen moeten zich ontwikkelen
- ◆ Collectieve wijsheid, lange-termijn partnerschappen, relaties
- ◆ Leiderschapsrollen: mentor en coach
- ◆ Afkerig van openlijk conflict, streven naar harmonie

## Beheers Cultuur (Hiërarchie Cultuur)

Dit is een geformaliseerd en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat mensen doen. Leidinggevenden streven naar efficiënte coördinatie en organisatie. Wat telt is de organisatie soepel en betrouwbaar laten functioneren. Wat mensen bindt zijn regels, beleid, en processen. Lange-termijn doelen zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiënte resultaten. Succes wordt gedefinieerd als perfecte planning, lage kosten, betrouwbare levering. Personeelsmanagement moet werk en voorspelbaarheid garanderen. Komt voor in onderzoek, kernenergie, militaire instanties, overheid, banken, verzekeringen, logistiek en fabrieken.

- ◆ Doe dingen correct: elimineer fouten
- ◆ Incrementele, stapsgewijze verandering
- ◆ Aandacht voor details, zorgvuldige besluiten, precieze analyse

- ◆ Verbeteren van consistentie en betrouwbaarheid
- ◆ Verbeter processen en routines en efficiëntie
- ◆ Leiderschapsrollen: organisatoren en beheerders
- ◆ Conservatief, voorzichtig, logische probleemanalyse

## Presteer Cultuur (Markt Cultuur)

Dit is een resultaatgerichte werkomgeving die doelen benadrukt. Deadlines en dingen voor mekaar krijgen is wat telt. Mensen zijn doelgericht en competitief. Leidinggeven- den zijn rivalen, harde werkers en zeer ambitieus. Ze kunnen hard zijn met hoge ver- wachtingen. Wat mensen bindt is de bewijsdrang en competitie en resultaatgerichtheid. Reputatie en succes zijn zeer belangrijk. Lange-termijn doelen zijn meer marktaandeel, meer omzet, beter en groter worden. Goede cijfers zijn alles. De organisatie stimuleert actie en competitie. Komt voor in consultancy, accountancy, verkoop en marketing, zakelijke dienstverlening en fabrieken.

- ◆ Doe dingen snel: maak het af, speel om te winnen, en door!
- ◆ Snelle verandering
- ◆ Klanttevredenheid, concurrenten dwarszitten, aandeelhouderswaarde
- ◆ Snelheid: korte-termijn resultaten, doelen bereiken, dingen afmaken
- ◆ Acquisitie van concurrenten, outsourcen van niet-kern processen
- ◆ Snelle besluitvorming, probleemoplossing, daadkracht
- ◆ Leiderschapsrollen: commandanten, harde werkers

## De OCAI cultuurmeting

De OCAI cultuurmeting (© Kim Cameron) is ontwikkeld om zo kort mogelijk te zijn en uitgebreid getest en gevalideerd. Respondenten beoordelen zes cultuuraspecten:

1. Dominante kenmerken
2. Leiderschap van de organisatie
3. Management van medewerkers
4. Bindmiddel van de organisatie
5. Strategische accenten
6. Succes criteria

Voor ieder aspect moeten deelnemers 100 punten verdelen over vier stellingen. Ze geven de meeste punten aan de stelling die het meeste klopt, en de minste of geen punten voor die stelling die niet van toepassing is op hun team of organisatie. Deze manier van scoren is bewust gekozen. Doordat je 100 punten moet verdelen, moet je afwegen wat



het belangrijkste is en keuzes maken in het Concurrerende Waarden Model. Net zoals in de realiteit, kun je niet alles tegelijkertijd voor 100% hebben. Bij een Likert-schaal van 1 tot 5 bijvoorbeeld, kunnen respondenten wel alle stellingen het maximale aantal punten geven. Deze zes cultuuraspecten komen voort uit onderzoek. Het toevoegen van meer variabelen verbetert de validiteit van de cultuurmeting niet. Cameron heeft de cultuurmeting bewust zo kort mogelijk gemaakt terwijl hij nog wel valide is. (Voor meer informatie over validiteit en betrouwbaarheid verwijzen we naar het boek van Cameron & Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*).

De eerste ronde scoren leidt tot een cultuurprofiel van de huidige cultuur, samengesteld uit deze zes cultuuraspecten. De meeste organisaties hebben een dominante cultuur ontwikkeld die is gebaseerd op een van de archetypen, zoals Cameron en Quinn aantoonde. Maar organisaties hebben maar zelden één cultuurtype: meestal is de organisatiecultuur een mix van de vier cultuurtypen. De tweede ronde van scoren leidt tot een profiel van de gewenste cultuur. De kloof tussen de twee profielen geeft een indicatie van de veranderingsbereidheid en in welke richting de respondenten zouden willen veranderen.

Ook al weten misschien niet alle deelnemers wat de beste gewenste cultuur zou zijn, op grond van de strategie en de marktcondities - toch is het belangrijk om mensen ook de tweede ronde te laten invullen. Dit geeft belangrijk inzicht in wat medewerkers nu missen en welke veranderingen ze zouden willen, waar nog uitleg nodig is, waar weerstand te verwachten. Deze tweede ronde maakt altijd deel uit van de online meting. Door de scores van alle deelnemers te middelen kunnen we een collectief cultuurprofiel berekenen dat een overzicht geeft van huidige en gewenste cultuur. Een collectief profiel is handig om afdelingen te vergelijken, of niveaus, vakgebieden of locaties binnen een organisatie. Voor het werken met kleine teams, bijvoorbeeld management teams, kun je werken met de individuele persoonlijke cultuurprofielen. Maar op organisatieniveau werkt dat vaak niet prettig.

## Werken met de OCAI cultuurprofielen

Het OCAI cultuurprofiel toont:

- ◆ De dominante huidige cultuur
- ◆ De discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur
- ◆ Hoe sterk de huidige cultuur is
- ◆ Hoe sterk de gewenste cultuur is
- ◆ De voorgestelde verandering: hoe groot en in welke richting
- ◆ De “pijn” en “winst” van verandering in die richting

De OCAI rapportage met toelichting geeft ook een indicatie van de congruentie: zijn de 6 cultuuraspecten in lijn met elkaar of niet? Incongruentie kan verwarring of conflicten veroorzaken, en kost tijd, inspanning en geld. Stel dat de strategische accenten van de cultuur samenwerken zijn, maar de succescriteria zijn gebaseerd op presteren. Dan zegt de organisatie dat mensgericht samenwerken belangrijk is, maar wordt in werkelijkheid presteren en concurreren beloond. Incongruentie stimuleert vaak veranderingsbereidheid omdat mensen consistentie willen en geen waarden die elkaar tegenspreken. Het OCAI cultuurprofiel geeft een gevalideerd, gekwantificeerd en visueel beeld van de huidige en gewenste cultuur. Dat geeft inzichten; het is een kaart met een mogelijk reisplan naar een nieuwe cultuur in de toekomst.

Om de cultuur te ontwikkelen en verbeteren is het belangrijk om de archetypen operationeel te maken. We vertalen ze naar dagelijks gedrag en de voor deze organisatie typerende “manier waarop we de dingen hier doen”. Wat is hier normaal? Wat zijn de waarden, overtuigingen, gedrag, interacties dan precies die iedereen kopieert die hier succesvol functioneert? Als je dat concreet maakt, begin je vaak al te zien wat er zou kunnen veranderen of verbeteren. In dit proces is algemeen advies van de expert niet meer dan dat: generiek advies. Iedere organisatie heeft haar eigen uitdrukking van een cultuurtype, ieder organisatiesysteem kent een eigen dynamiek. Daarom is het zo belangrijk om uit te vinden wat in deze organisatie verschil kan maken; maatwerk in ontwikkeling, met de organisatieleden zelf. Ook omdat je mensen erbij moet betrekken. Het is niet effectief om mensen top-down te vertellen dat ze hun gedrag en denkwijzen moeten veranderen. Het is een collectief en persoonlijk leerproces om dingen echt anders te gaan doen.

In de loop der jaren ontwikkelden wij een praktische aanpak met onze klanten, die is beschreven in Marcella Bremer's boek “[Organizational Culture Change](#)”. De OCAI Cultuur Workshop is daarbij het startpunt om met cultuur aan het werk te gaan. Je kunt deze zelf begeleiden, met onze OCAI Werkkits (inbegrepen bij de betaalde OCAI Pro en Enterprise metingen). Je kunt ook Marcella's laatste boek “[Developing a Positive Culture](#)” gebruiken om met Interactie Interventies en allerlei team oefeningen een positieve, productieve cultuur te ontwikkelen.

### Cultuur ontwikkelingsproces in fasen:

1. Online Organizational Culture Assessment Instrument
2. OCAI Workshop, of Change Circle
3. Continue Change Circles om verandering vol te houden
4. E-learning als ondersteuning van de verandering

## 1. Online Organizational Culture Assessment Instrument

Je bepaalt de huidige en gewenste cultuur met de online OCAI cultuurmeting.

## 2. OCAI Workshop, of Change Circle

Na de cultuurmeting werken we in de workshop aan het begrijpen van het gekwantificeerde cultuurprofiel, het operationeel en specifiek maken van de huidige en gewenste cultuur, de gewenste cultuur checken met de verwachte toekomst en een veranderingsplan ontwikkelen. Lees meer over het programma van zo'n [OCAI cultuur workshop](#).

## 3. Continue Change Circles

Veranderen vraagt ook doorzettingsvermogen. OCAI teams of Change Circles kunnen elkaar ondersteunen met het oefenen van nieuw gedrag en interacties. Sommige circles komen om de 2-4 weken bijeen na de eerste cultuurworkshop. Of ze gebruiken het eerste kwartier van reguliere vergadering voor een cultuur update. Waar het omgaat is dat je bezig blijft met cultuur. Als je cultuur niet bewust vormt, dan vormt die jou.

## 4. E-learning ter ondersteuning

Cultuur verandering of ontwikkeling vraagt om collectief en persoonlijk leren. Een “kritische massa” moet doen en denken veranderen, anders verandert er niets in de organisatie. Maar hoe houd je dat vol in de waan van de dag, na die eerste cultuurworkshop? De Change Circle helpt, maar ook e-learning biedt uitkomst.

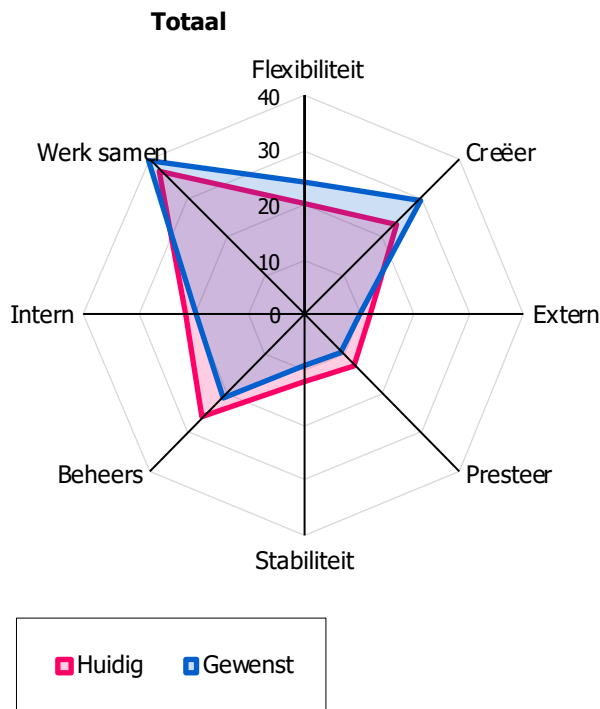
Iedereen kan wanneer het uitkomt een online les volgen, deze bespreken met collega's en gaan toepassen op het werk; er direct mee oefenen. Daarom bieden we onze Engelstalige klanten de [Positive Culture Academy](#) aan, die mensen leert en helpt om “Interactie Interventies” te doen die eraan bijdragen dat de cultuur positief ontwikkelt.

Zeker voor leidinggevenden kan deze Academy net wat extra's bieden.

Is er meer hulp nodig bij het werken met het OCAI cultuurprofiel, bekijk dan onze andere producten en diensten op de website. We bieden begeleiding van je OCAI cultuur workshop, maar ook online video bellen om dit rapport te bespreken, en extra training, workshops en advisering.

Laten we nu kijken naar de OCAI cultuurprofielen uit deze cultuurmeting.

## Resultaten Bedrijf ABCD



	huidig	gewenst
Familie	37,18	39,76
Adhocratie	23,54	29,71
Markt	13,03	9,41
Hiërarchie	26,25	21,12
Totaal	100	100

Hierboven staat het cultuurprofiel van Bedrijf ABCD (X deelnemers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier cultuurtypen uit het Concurrerende Waarden Model. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Hieruit kunnen we afleiden:

### De dominante cultuur

Hoe sterk de dominante cultuur is, is te zien aan het aantal toegekende punten aan ieder cultuurtype. Hoe hoger de score, hoe dominanter. Onderzoek laat zien dat “sterke” culturen meer homogene activiteiten stimuleren, een duidelijk gevoel van richting hebben, en uitgesproken producten en diensten leveren. De mate waarin een organisatie een sterke homogene cultuur kan gebruiken (in plaats van een gelijkmatige mix van alle cultuurtypen) hangt van de omgeving af: hoe stabiel of veranderlijk is de markt, hoe voorspelbaar? In het algemeen geldt dat een sterke, dominante cultuur meer inspanning kost om te veranderen.

#### In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval familiecultuur (37,18 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Gevolgd door een hiërarchiecultuur (26,25 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Als derde scoort adhocratiecultuur (23,54 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimente-

ren en vernieuwen. Ook marktcultuur is aanwezig (13,03 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een duidelijk accent op de mensgerichte werksfeer waarin collega's en teamwerk belangrijk zijn.

## Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Laten we kijken naar het verschil tussen huidige en gewenste cultuur. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Respondenten verdelen 100 punten over de vier cultuurtypen, dus als een type meer punten krijgt gaat dat ten koste van de andere cultuurtypen. Daardoor wordt de verschuiving van huidig naar gewenst minder extreme dan wanneer deelnemers zouden kunnen scoren met een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij alles maximaal of minimaal kan zijn.

Gegeven dit matigende effect, zijn verschillen van 10 punten of meer relevant en een uitnodiging om actie te ondernemen. Het is ook belangrijk om naar kleinere verschuivingen te kijken. “Wat betekent het dat respondenten 5 punten minder van een bepaald cultuurtype wensen?” Een OCAI Cultuurworkshop kan antwoord geven op deze vragen en concrete inzichten opleveren over de “pijn” van de invullers en waar zij “winst” zien: dus ook wat hen motiveert.

### In dit geval zien we:

Het grootste gewenste verschil zien we bij adhocratiecultuur, met een toename van 6,17 punten: het vernieuwende mag meer. Daarna volgt hiërarchiecultuur met een afname van 5,13 punten en dus minder regels, protocollen en formaliteiten. Marktcultuur neemt af met 3,62 punten en familiecultuur neemt toe met 2,58 punten.

De dominante cultuur blijft in de gewenst situatie familiecultuur, gevolgd door adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

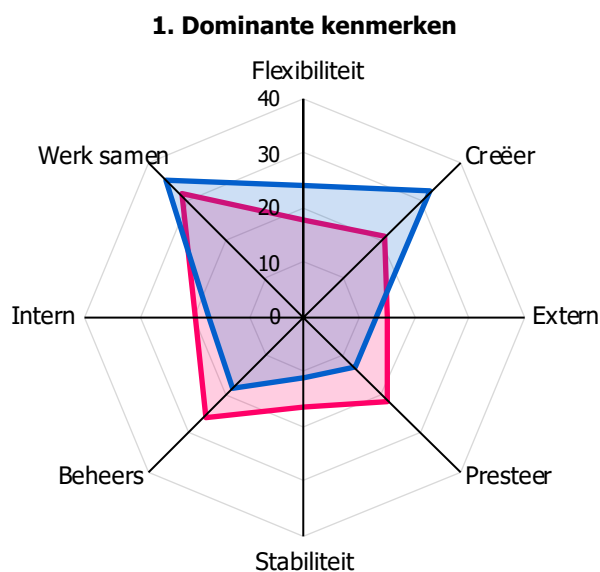
Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt hier niet.

## Congruentie

Congruentie houdt in dat de zes cultuuraspecten grotendeels zijn gebaseerd op de zelfde waarden en in hetzelfde cultuurtype vallen. Onderzoek toont aan dat succesvolle organisaties vaak een congruente cultuur hebben. Er zijn minder discussies, conflicten,

onduidelijkheden en inconsistenties. Als de incongruentie groot is, ervaren medewerkers vaker de behoefte om te veranderen. Het kost tijd, gedoe, geld, en geeft onzekerheid en ergernis.

# Dominante kenmerken

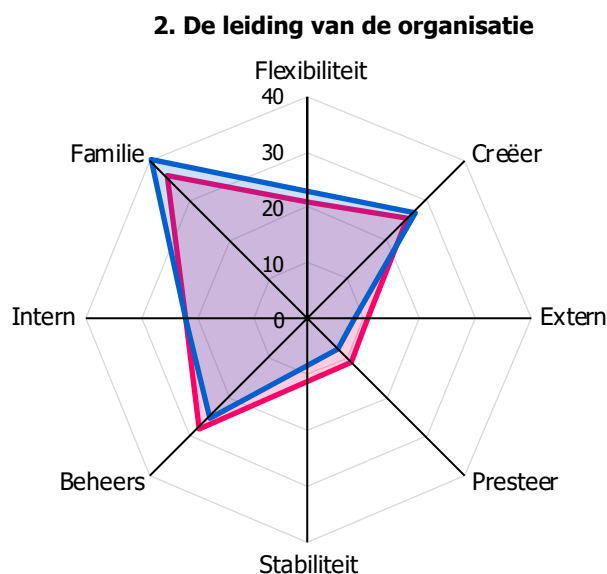


	huidig	gewenst
Familie	31,62	35,56
Adhocratie	20,94	32,70
Markt	21,66	13,10
Hiërarchie	25,78	18,64
Totaal	100	100

Op dit aspect scoort familiecultuur het hoogst: 31,62 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn als een familie, men lijkt op elkaar, voelt zich verbonden en betrokken. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchiecultuur (25,78 punten), markt-cultuur (21,66 punten) en adhocratiecultuur (20,94 punten).

Wat opvalt: adhocratiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Adhocratiecultuur krijgt in de gewenste situatie 32,70 punten. Met een toename van 11,77 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Marktcultuur daalt met 8,56 punten, een situatie die om aandacht vraagt en hiërarchiecultuur daalt met 7,14 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Familiecultuur stijgt met 3,94 punten.

## Leiding van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	36,08	40,19
Adhocratie	25,39	27,06
Markt	10,79	7,53
Hiërarchie	27,74	25,21
Totaal	100	100

Hoe worden leidinggevenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

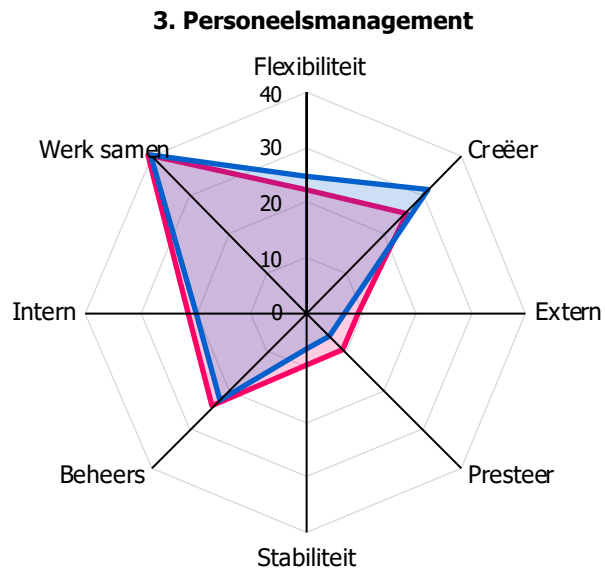
De leidinggevenden stellen zich op als mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 36,08 punten). En ze zijn van meer markten thuis: goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 27,74 punten). Ze zijn ook vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 25,39 punten). Men ervaart de leiding verder als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 10,79 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

De verschillen zijn respectievelijk +4,12, -3,26, -2,53 en +1,68 punten voor familiecultuur, marktcultuur, hiërarchiecultuur en adhocratiecultuur.



# Personeelsmanagement



	huidig	gewenst
Familie	40,78	40,30
Adhocratie	25,60	31,51
Markt	9,35	5,94
Hiërarchie	24,27	22,26
Totaal	100	100

Teamwerk, consensus en participatie zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op familiecultuur met 40,78 punten.

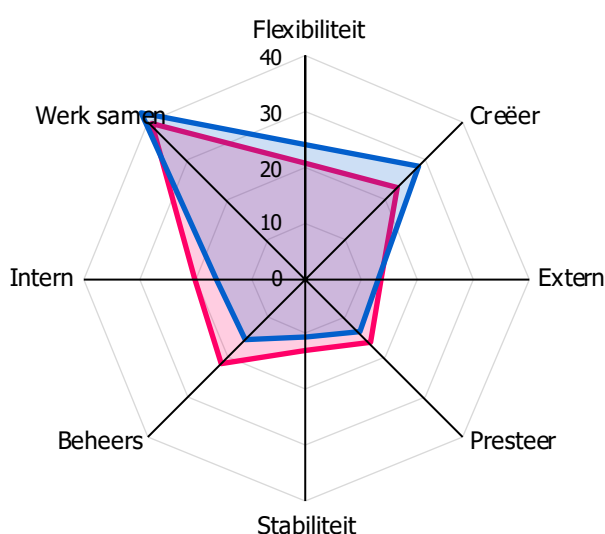
Daarna zien we adhocratiecultuur (25,60 punten): persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen scoren 24,27 punten (hiërarchiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 9,35 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vraagt adhocratiecultuur nadere aandacht met een toename van 5,91 punten. Marktcultuur, hiërarchiecultuur en familiecultuur veranderen met respectievelijk -3,42 punten, -2,01 punten en -0,48 punten.

## Het bindmiddel van de organisatie

### 4. Het bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	39,12	42,31
Adhocratie	22,97	28,26
Markt	15,99	13,57
Hiërarchie	21,92	15,86
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 39,12 punten).

Betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling volgen. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen: adhocratiecultuur scoort 22,97 punten.

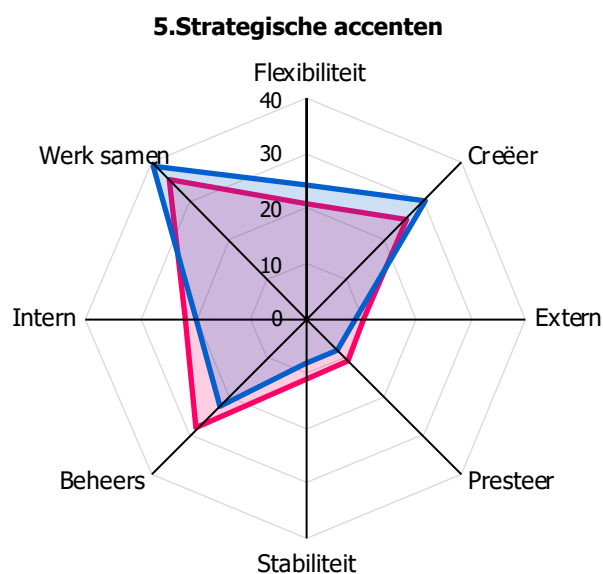
Hierna komen formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk (hiërarchiecultuur: 21,92 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 15,99 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen hiërarchiecultuur en adhocratiecultuur nadere aandacht met een afname van 6,06 punten en een toename van 5,29 punten. Familiecultuur stijgt met 3,19 punten en marktcultuur daalt met 2,42 punten.

## Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	35,42	39,22
Adhocratie	25,64	30,35
Markt	10,60	8,03
Hiërarchie	28,35	22,40
Totaal	100	100

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie. Dit zijn strategische accenten volgens de familiecultuur (35,42 punten).

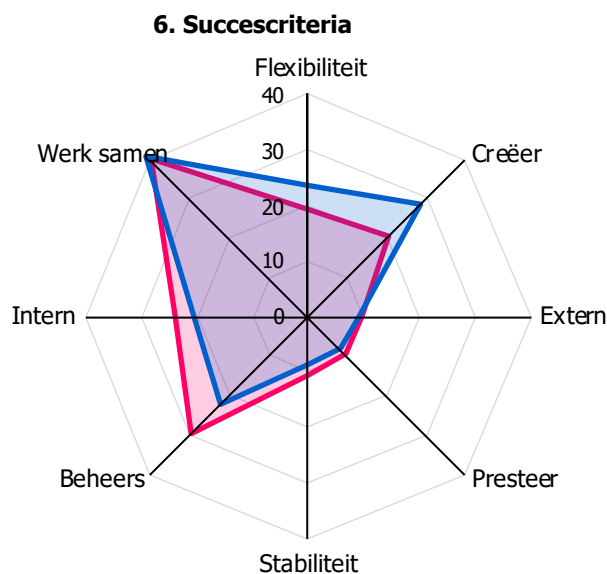
Hierna komt met 28,35 punten de hiërarchiecultuur. Het gaat om behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering.

In derde instantie gaat het om het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen (adhocratiecultuur: 25,64 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 10,60 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vraagt hiërarchiecultuur nadere aandacht met een afname van 5,95 punten. Adhocratiecultuur, familiecultuur en marktcultuur veranderen met respectievelijk +4,71 punten, +3,81 punten en -2,57 punten.

## Successcriteria



	huidig	gewenst
Familie	40,08	40,99
Adhocratie	20,70	28,38
Markt	9,77	8,27
Hiërarchie	29,45	22,36
Totaal	100	100

Tot slot de succescriteria. Wanneer doe je het goed in deze organisatie en wanneer wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld?

Succes wordt gedefinieerd op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 40,08 punten).

Daarna wordt succes gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie waarbij betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie van cruciaal belang zijn (hiërarchiecultuur: 29,45 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 20,70 punten).

Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 9,77 punten).

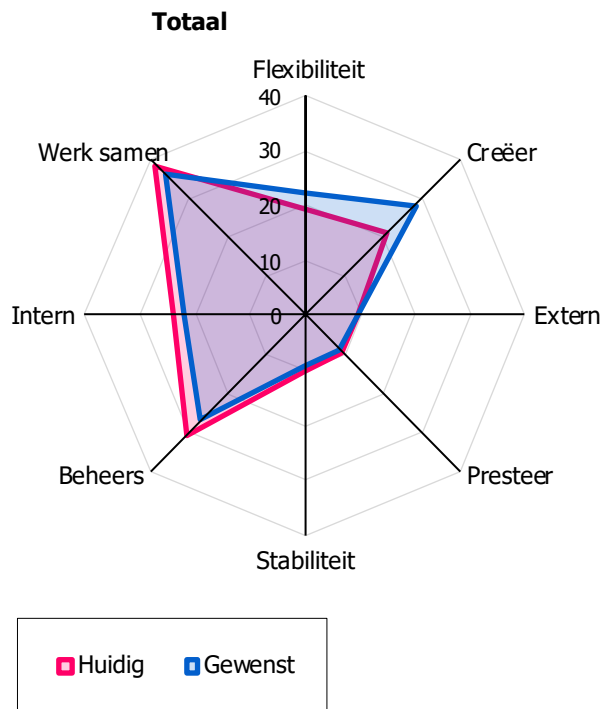
Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen adhocratiecultuur en hiërarchiecultuur nadere aandacht met een toename van 7,68 punten en een afname van 7,09 punten. Marktcultuur daalt met 1,49 punten en familiecultuur stijgt met 0,91 punten.

# Congruentie

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze redelijk congruent is. Er zijn minder dan 6 van de 24 verschillen (2) groter dan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur. Op alle aspecten (6) is familiecultuur het dominante cultuurtype.

## Resultaten Locatie A



	huidig	gewenst
Familie	38,44	36,07
Adhocratie	21,27	28,27
Markt	9,63	8,72
Hiërarchie	30,66	26,94
Totaal	100	100

Hierboven staat het cultuurprofiel van Locatie A (w deelnemers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier cultuurtypen uit het Concurrerende Waarden Model. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Hieruit kunnen we afleiden:

### De dominante cultuur

Hoe sterk de dominante cultuur is, is te zien aan het aantal toegekende punten aan ieder cultuurtype. Hoe hoger de score, hoe dominanter. Onderzoek laat zien dat “sterke” culturen meer homogene activiteiten stimuleren, een duidelijk gevoel van richting hebben, en uitgesproken producten en diensten leveren. De mate waarin een organisatie een sterke homogene cultuur kan gebruiken (in plaats van een gelijkmatige mix van alle cultuurtypen) hangt van de omgeving af: hoe stabiel of veranderlijk is de markt, hoe voorspelbaar? In het algemeen geldt dat een sterke, dominante cultuur meer inspanning kost om te veranderen.

#### In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval familiecultuur (38,44 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Gevolgd door een hiërarchiecultuur (30,66 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Als derde scoort adhocratiecultuur (21,27 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren.

ren en vernieuwen. Ook marktcultuur is aanwezig (9,63 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een accent op de mensgerichte werksfeer waarin collega's en teamwerk belangrijk zijn.

## Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Laten we kijken naar het verschil tussen huidige en gewenste cultuur. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Respondenten verdelen 100 punten over de vier cultuurtypen, dus als een type meer punten krijgt gaat dat ten koste van de andere cultuurtypen. Daardoor wordt de verschuiving van huidig naar gewenst minder extreme dan wanneer deelnemers zouden kunnen scoren met een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij alles maximaal of minimaal kan zijn.

Gegeven dit matigende effect, zijn verschillen van 10 punten of meer relevant en een uitnodiging om actie te ondernemen. Het is ook belangrijk om naar kleinere verschuivingen te kijken. “Wat betekent het dat respondenten 5 punten minder van een bepaald cultuurtype wensen?” Een OCAI Cultuurworkshop kan antwoord geven op deze vragen en concrete inzichten opleveren over de “pijn” van de invullers en waar zij “winst” zien: dus ook wat hen motiveert.

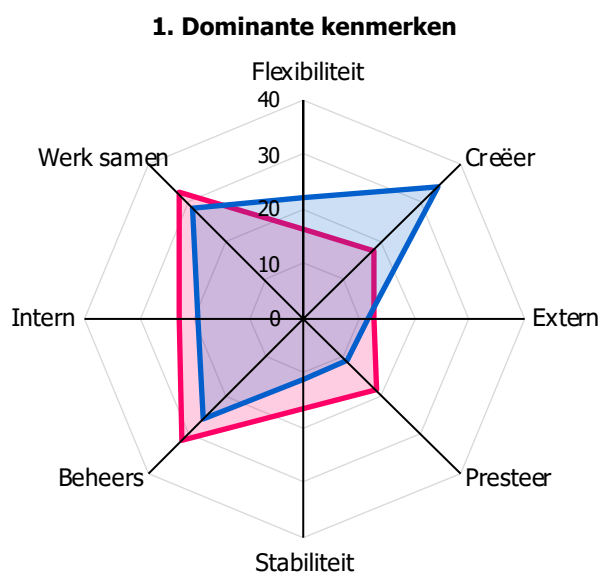
### In dit geval zien we:

Het grootste gewenste verschil zien we bij adhocratiecultuur, met een toename van 7,00 punten: het vernieuwende mag meer. Daarna volgt hiërarchiecultuur met een afname van 3,71 punten en dus minder regels, protocollen en formaliteiten. Familiecultuur neemt af met 2,38 punten en marktcultuur neemt af met 0,91 punten.

De dominante cultuur blijft in de gewenst situatie familiecultuur, gevolgd door adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt hier niet.

## Dominante kenmerken



	huidig	gewenst
Familie	32,67	28,60
Adhocratie	17,67	34,20
Markt	18,33	11,00
Hiërarchie	31,33	26,20
Totaal	100	100

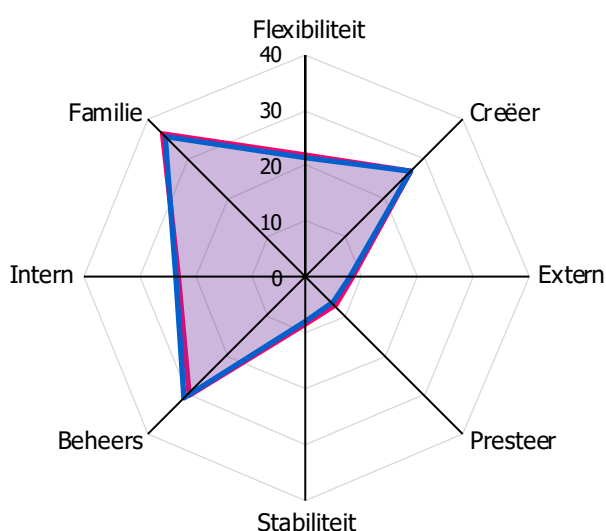
Op dit aspect scoort familiecultuur het hoogst: 32,67 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn als een familie, men lijkt op elkaar, voelt zich verbonden en betrokken. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchiecultuur (31,33 punten), markt-cultuur (18,33 punten) en adhocratiecultuur (17,67 punten).

Wat opvalt: adhocratiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Adhocratiecultuur krijgt in de gewenste situatie 34,20 punten. Met een toename van 16,53 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Marktcultuur daalt met 7,33 punten, een situatie die om aandacht vraagt en hiërarchiecultuur daalt met 5,13 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Familiecultuur daalt met 4,07 punten.



## Leiding van de organisatie

### 2. De leiding van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	36,40	35,67
Adhocratie	26,53	26,67
Markt	7,33	6,67
Hiërarchie	29,73	31,00
Totaal	100	100

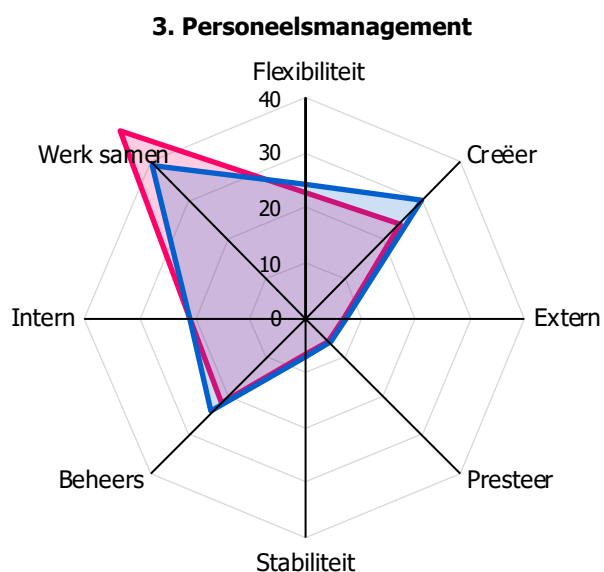
Hoe worden leidinggevenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevenden stellen zich op als mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 36,40 punten). En ze zijn van meer markten thuis: goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 29,73 punten). Ze zijn ook vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 26,53 punten). Men ervaart de leiding verder als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 7,33 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

De verschillen zijn respectievelijk +1,27, -0,73, -0,67 en +0,13 punten voor hiërarchiecultuur, familiecultuur, marktcultuur en adhocratiecultuur.

## Personeelsmanagement



	huidig	gewenst
Familie	47,87	39,47
Adhocratie	24,33	30,07
Markt	6,13	6,33
Hiërarchie	21,67	24,13
Totaal	100	100

Teamwerk, consensus en participatie zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op familiecultuur met 47,87 punten.

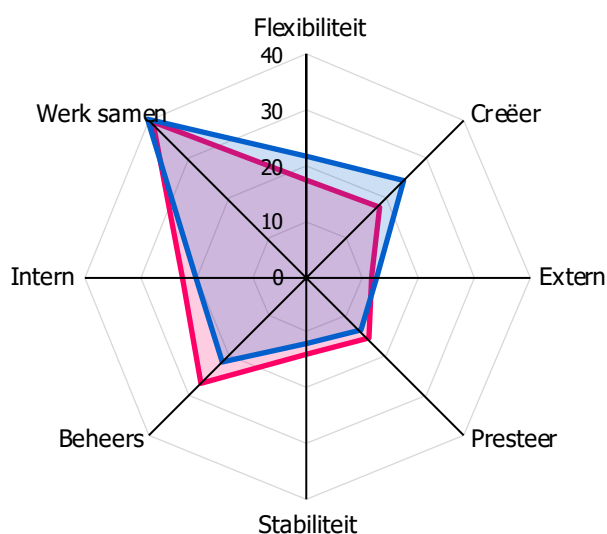
Daarna zien we adhocratiecultuur (24,33 punten): persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen scoren 21,67 punten (hiërarchiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 6,13 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen familiecultuur en adhocratiecultuur nadere aandacht met een afname van 8,40 punten en een toename van 5,73 punten. Hiërarchiecultuur stijgt met 2,47 punten en marktcultuur stijgt met 0,20 punten.

## Het bindmiddel van de organisatie

### 4. Het bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	39,40	40,33
Adhocratie	18,00	24,47
Markt	15,47	13,60
Hiërarchie	27,13	21,60
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 39,40 punten).

Formele regels en beleidsstukken volgen. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk: hiërarchiecultuur scoort 27,13 punten.

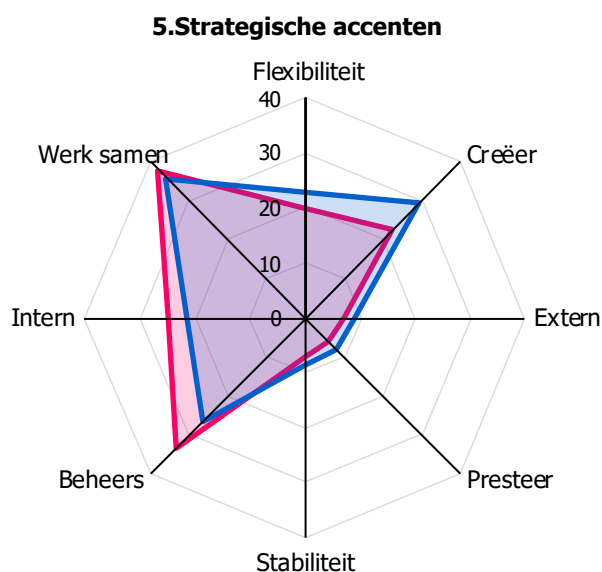
Hierna komen betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (adhocratiecultuur: 18,00 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 15,47 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen adhocratiecultuur en hiërarchiecultuur nadere aandacht met een toename van 6,47 punten en een afname van 5,53 punten. Marktcultuur daalt met 1,87 punten en familiecultuur stijgt met 0,93 punten.

## Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	38,00	36,00
Adhocratie	22,40	29,53
Markt	6,20	7,93
Hiërarchie	33,40	26,53
Totaal	100	100

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie. Dit zijn strategische accenten volgens de familiecultuur (38,00 punten).

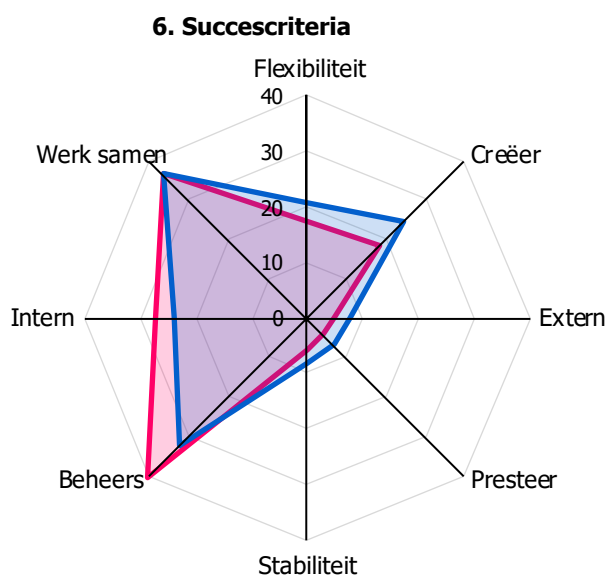
Hierna komt met 33,40 punten de hiërarchiecultuur. Het gaat om behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering.

In derde instantie gaat het om het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen (adhocratiecultuur: 22,40 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 6,20 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen adhocratiecultuur en hiërarchiecultuur nadere aandacht met een toename van 7,13 punten en een afname van 6,87 punten. Familiecultuur daalt met 2,00 punten en marktcultuur stijgt met 1,73 punten.

## Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	36,33	36,33
Adhocratie	18,67	24,67
Markt	4,33	6,80
Hiërarchie	40,67	32,20
Totaal	100	100

Tot slot de succescriteria. Wanneer doe je het goed in deze organisatie en wanneer wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld?

Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie waarbij betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie van cruciaal belang zijn (hiërarchiecultuur: 40,67 punten).

Daarna wordt succes gedefinieerd op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 36,33 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 18,67 punten).

Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 4,33 punten).

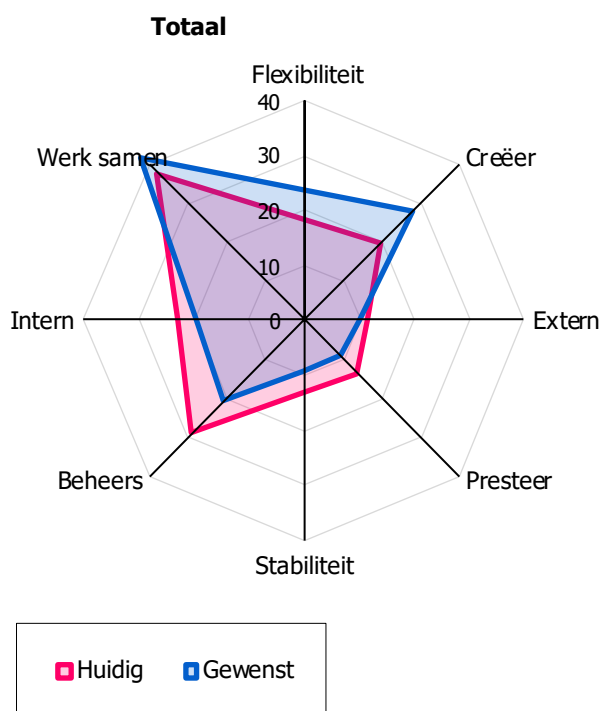
Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen hiërarchiecultuur en adhocratiecultuur nadere aandacht met een afname van 8,47 punten en een toename van 6,00 punten. Marktcultuur neemt stijgt met 2,47 punten en familiecultuur blijft gelijk.

## Congruentie

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze niet heel congruent is. Er zijn 8 van de 24 verschillen groter dan of gelijk aan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur, waarvan 1 groter dan of gelijk aan 10. Zo wijkt bijvoorbeeld hiërarchiecultuur bij succescriteria met 10,01 punten af van het gemiddelde, een punt van aandacht. Op de meeste aspecten (5) is familiecultuur het dominante cultuurtype.

## Resultaten Locatie B



	huidig	gewenst
Familie	37,71	41,99
Adhocratie	19,86	28,09
Markt	13,44	9,21
Hiërarchie	28,98	20,70
Totaal	100	100

Hierboven staat het cultuurprofiel van Locatie B (x deelnemers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier cultuurtypen uit het Concurrerende Waarden Model. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Hieruit kunnen we afleiden:

### De dominante cultuur

Hoe sterk de dominante cultuur is, is te zien aan het aantal toegekende punten aan ieder cultuurtype. Hoe hoger de score, hoe dominanter. Onderzoek laat zien dat “sterke” culturen meer homogene activiteiten stimuleren, een duidelijk gevoel van richting hebben, en uitgesproken producten en diensten leveren. De mate waarin een organisatie een sterke homogene cultuur kan gebruiken (in plaats van een gelijkmatige mix van alle cultuurtypen) hangt van de omgeving af: hoe stabiel of veranderlijk is de markt, hoe voorspelbaar? In het algemeen geldt dat een sterke, dominante cultuur meer inspanning kost om te veranderen.

#### In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval familiecultuur (37,71 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Gevolgd door een hiërarchiecultuur (28,98 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Als derde scoort adhocratiecultuur (19,86 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimente-

ren en vernieuwen. Ook marktcultuur is aanwezig (13,44 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een duidelijk accent op de mensgerichte werksfeer waarin collega's en teamwerk belangrijk zijn.

## Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Laten we kijken naar het verschil tussen huidige en gewenste cultuur. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Respondenten verdelen 100 punten over de vier cultuurtypen, dus als een type meer punten krijgt gaat dat ten koste van de andere cultuurtypen. Daardoor wordt de verschuiving van huidig naar gewenst minder extreme dan wanneer deelnemers zouden kunnen scoren met een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij alles maximaal of minimaal kan zijn.

Gegeven dit matigende effect, zijn verschillen van 10 punten of meer relevant en een uitnodiging om actie te ondernemen. Het is ook belangrijk om naar kleinere verschuivingen te kijken. “Wat betekent het dat respondenten 5 punten minder van een bepaald cultuurtype wensen?” Een OCAI Cultuurworkshop kan antwoord geven op deze vragen en concrete inzichten opleveren over de “pijn” van de invullers en waar zij “winst” zien: dus ook wat hen motiveert.

### **In dit geval zien we:**

Het grootste gewenste verschil zien we bij hiërarchiecultuur, met een afname van 8,28 punten: het formele mag minder. Daarna volgt adhocratiecultuur met een toename van 8,23 punten en dus meer vernieuwing. Familiecultuur neemt toe met 4,28 punten en marktcultuur neemt af met 4,23 punten.

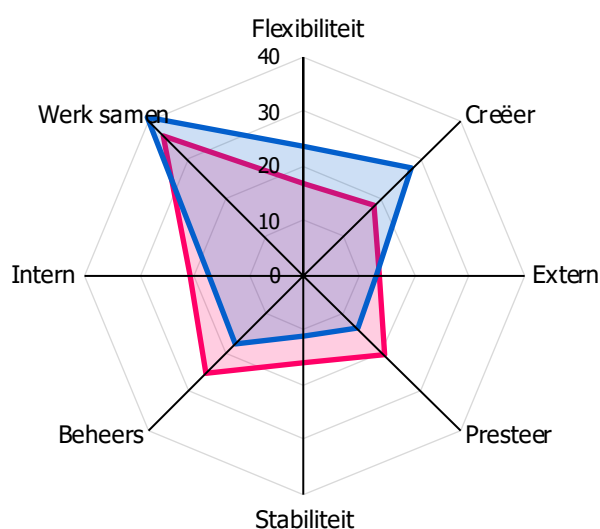
De dominante cultuur blijft in de gewenst situatie familiecultuur, gevolgd door adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt hier niet.



# Dominante kenmerken

## 1. Dominante kenmerken



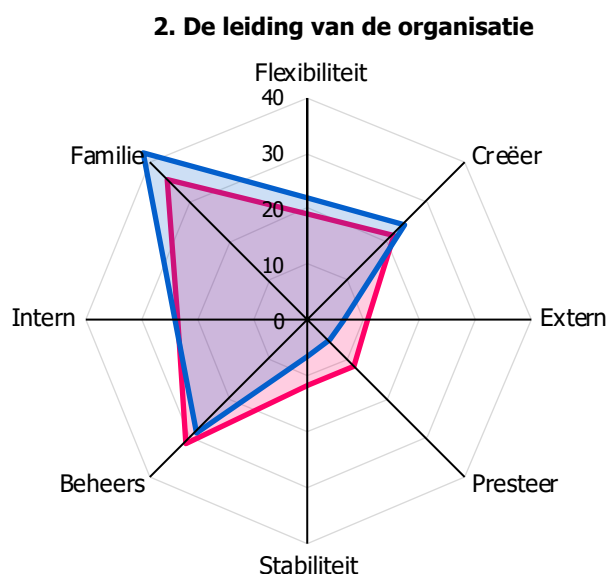
	huidig	gewenst
Familie	36,11	40,83
Adhocratie	17,78	27,50
Markt	20,83	13,89
Hiërarchie	25,28	17,78
Totaal	100	100

Op dit aspect scoort familiecultuur het hoogst: 36,11 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn als een familie, men lijkt op elkaar, voelt zich verbonden en betrokken. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchiecultuur (25,28 punten), markt-cultuur (20,83 punten) en adhocratiecultuur (17,78 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur nadere aandacht met respectievelijk een toename van 9,72 punten, een afname van 7,50 punten en een afname van 6,94 punten. Familiecultuur verandert met +4,72 punten.

## Leiding van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	35,83	42,22
Adhocratie	21,56	24,11
Markt	11,50	5,28
Hiërarchie	31,11	28,39
Totaal	100	100

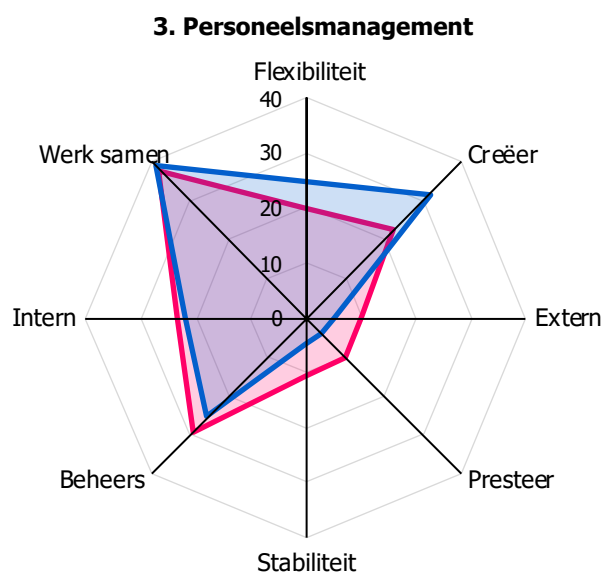
Hoe worden leidinggevendenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevendenden stellen zich op als mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 35,83 punten). En ze zijn van meer markten thuis: goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 31,11 punten). Ze zijn ook vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 21,56 punten). Men ervaart de leiding verder als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 11,50 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen familiecultuur en marktcultuur nadere aandacht met een toename van 6,39 punten en een afname van 6,22 punten. Hiërarchiecultuur daalt met 2,72 punten en adhocratiecultuur stijgt met 2,56 punten.

# Personeelsmanagement



	huidig	gewenst
Familie	37,94	38,89
Adhocratie	22,50	31,67
Markt	10,11	3,89
Hiërarchie	29,44	25,56
Totaal	100	100

Teamwerk, consensus en participatie zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op familiecultuur met 37,94 punten.

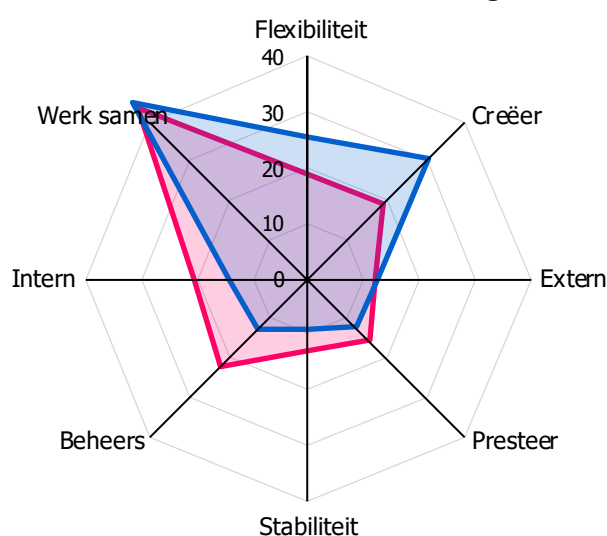
Daarna zien we hiërarchiecultuur (29,44 punten): zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit scoren 22,50 punten (adhocratiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 10,11 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen adhocratiecultuur en marktcultuur nadere aandacht met een toename van 9,17 punten en een afname van 6,22 punten. Hiërarchiecultuur daalt met 3,89 punten en familiecultuur stijgt met 0,94 punten.

## Het bindmiddel van de organisatie

### 4. Het bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	43,39	44,44
Adhocratie	19,00	30,28
Markt	15,39	12,22
Hiërarchie	22,22	13,06
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 43,39 punten).

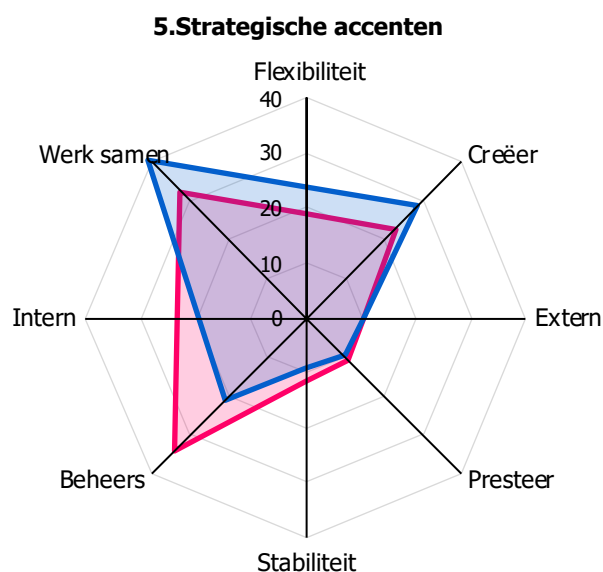
Formele regels en beleidsstukken volgen. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk: hiërarchiecultuur scoort 22,22 punten.

Hierna komen betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (adhocratiecultuur: 19,00 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 15,39 punten.

Wat opvalt: adhocratiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Adhocratiecultuur krijgt in de gewenste situatie 30,28 punten. Met een toename van 11,28 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Hiërarchiecultuur daalt met 9,17 punten, een situatie die om aandacht vraagt en marktcultuur daalt met 3,17 punten. Familiecultuur stijgt met 1,06 punten.

## Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	32,22	40,56
Adhocratie	22,78	28,61
Markt	10,83	9,72
Hiërarchie	34,17	21,11
Totaal	100	100

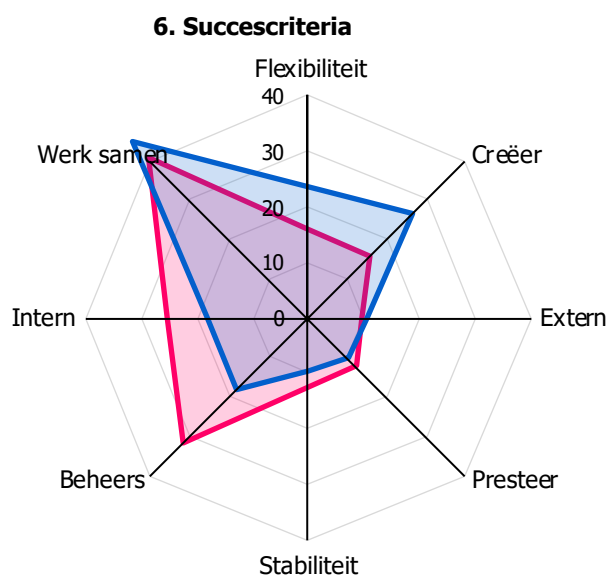
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering. Dit zijn strategische accenten volgens de hiërarchiecultuur (34,17 punten).

Hierna komt met 32,22 punten de familiecultuur. Het gaat om menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie.

In derde instantie gaat het om het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen (adhocratiecultuur: 22,78 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 10,83 punten).

Wat opvalt: hiërarchiecultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Hiërarchiecultuur krijgt in de gewenste situatie 21,11 punten. Met een afname van 13,06 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Familiecultuur stijgt met 8,33 punten, een situatie die om aandacht vraagt en adhocratiecultuur stijgt met 5,83 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Marktcultuur daalt met 1,11 punten.

## Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	40,78	45,00
Adhocratie	15,56	26,39
Markt	12,00	10,28
Hiërarchie	31,67	18,33
Totaal	100	100

Tot slot de succescriteria. Wanneer doe je het goed in deze organisatie en wanneer wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld?

Succes wordt gedefinieerd op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 40,78 punten).

Daarna wordt succes gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie waarbij betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie van cruciaal belang zijn (hiërarchiecultuur: 31,67 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 15,56 punten).

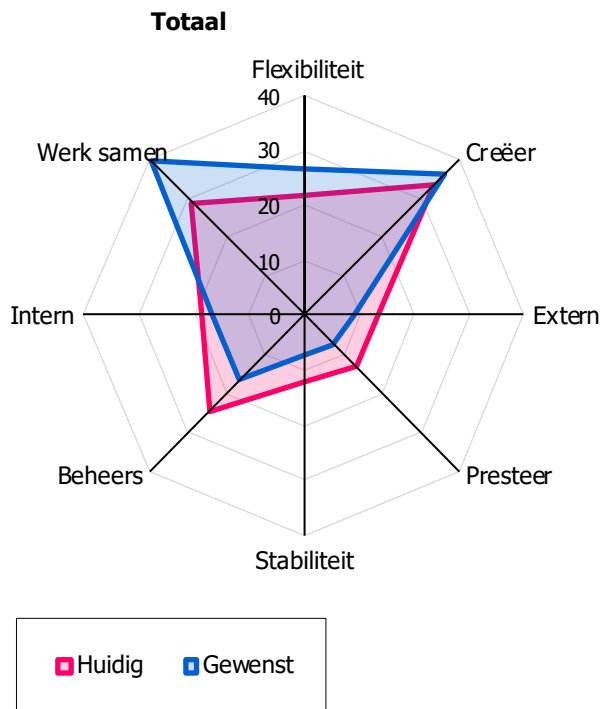
Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 12,00 punten).

Zowel bij hiërarchiecultuur als bij adhocratiecultuur is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van -13,33 en +10,83 punten). Familiecultuur stijgt met 4,22 punten. Marktcultuur daalt met 1,72 punten.

## Congruentie

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze redelijk congruent is. Er zijn minder dan 6 van de 24 verschillen (5) groter dan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur. Op de meeste aspecten (5) is familiecultuur het dominante cultuurtype.

## Resultaten Locatie C



	huidig	gewenst
Familie	29,12	39,64
Adhocratie	33,29	36,19
Markt	13,19	7,50
Hiërarchie	24,40	16,67
Totaal	100	100

Hierboven staat het cultuurprofiel van Locatie C (y deelnemers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier cultuurtypen uit het Concurrerende Waarden Model. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Hieruit kunnen we afleiden:

### De dominante cultuur

Hoe sterk de dominante cultuur is, is te zien aan het aantal toegekende punten aan ieder cultuurtype. Hoe hoger de score, hoe dominanter. Onderzoek laat zien dat “sterke” culturen meer homogene activiteiten stimuleren, een duidelijk gevoel van richting hebben, en uitgesproken producten en diensten leveren. De mate waarin een organisatie een sterke homogene cultuur kan gebruiken (in plaats van een gelijkmatige mix van alle cultuurtypen) hangt van de omgeving af: hoe stabiel of veranderlijk is de markt, hoe voorspelbaar? In het algemeen geldt dat een sterke, dominante cultuur meer inspanning kost om te veranderen.

#### In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval adhocratiecultuur (33,29 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen. Gevolgd door een familiecultuur (29,12 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Als derde scoort hiërarchiecultuur (24,40 punten): structuur, procedures, efficiëntie en



voorspelbaarheid. Ook marktcultuur is aanwezig (13,19 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een accent op vernieuwing, ondernemingsgeest en dynamiek.

## Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Laten we kijken naar het verschil tussen huidige en gewenste cultuur. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Respondenten verdelen 100 punten over de vier cultuurtypen, dus als een type meer punten krijgt gaat dat ten koste van de andere cultuurtypen. Daardoor wordt de verschuiving van huidig naar gewenst minder extreme dan wanneer deelnemers zouden kunnen scoren met een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij alles maximaal of minimaal kan zijn.

Gegeven dit matigende effect, zijn verschillen van 10 punten of meer relevant en een uitnodiging om actie te ondernemen. Het is ook belangrijk om naar kleinere verschuivingen te kijken. “Wat betekent het dat respondenten 5 punten minder van een bepaald cultuurtype wensen?” Een OCAI Cultuurworkshop kan antwoord geven op deze vragen en concrete inzichten opleveren over de “pijn” van de invullers en waar zij “winst” zien: dus ook wat hen motiveert.

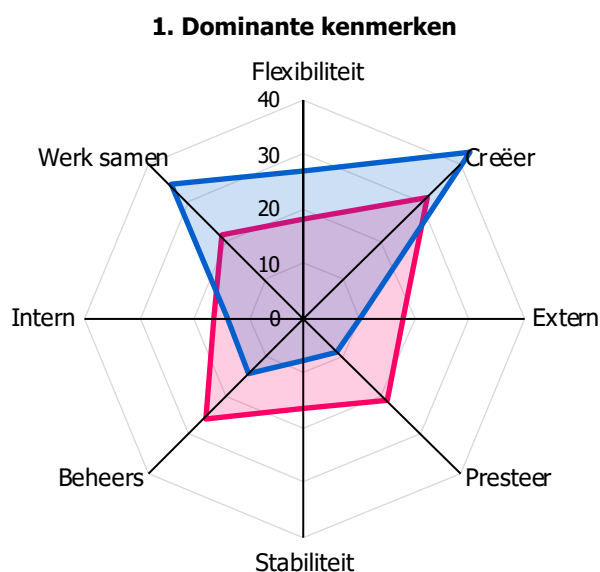
### **In dit geval zien we:**

Het grootste gewenste verschil zien we bij familiecultuur, met een toename van 10,52 punten: het mensgerichte mag fors meer. Daarna volgt hiërarchiecultuur met een afname van 7,74 punten en dus minder regels, protocollen en formaliteiten. Marktcultuur neemt af met 5,69 punten en adhocratiecultuur neemt toe met 2,90 punten.

De dominante cultuur wordt in de gewenst situatie familiecultuur, gevolgd door adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt voor familiecultuur (+10,52 punten).

## Dominante kenmerken

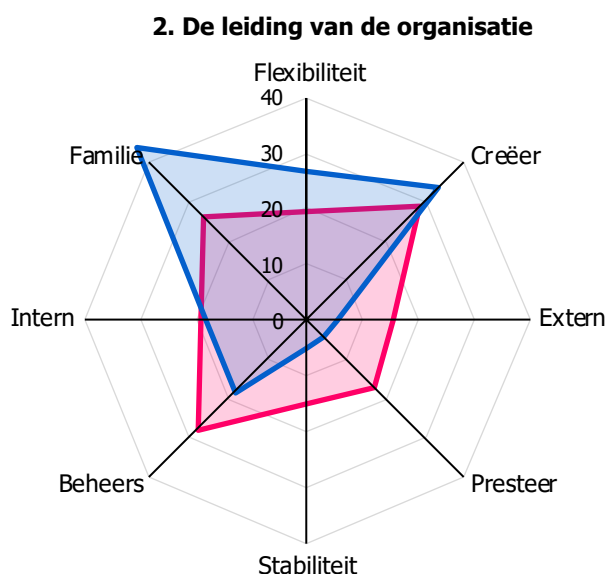


	huidig	gewenst
Familie	21,43	34,29
Adhocratie	31,43	42,86
Markt	21,43	8,57
Hiërarchie	25,71	14,29
Totaal	100	100

Op dit aspect scoort adhocratiecultuur het hoogst: 31,43 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn dynamisch, ondernemend en creatief, waar mensen bereid zijn hun nek uit te steken en risico's te nemen. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchiecultuur (25,71 punten), familiecultuur en marktcultuur (beide 21,43 punten).

De kogel mag door de kerk. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij alle cultuurtypen groter dan of gelijk aan 10. Een nieuwe mix van cultuurtypen is zeer gewenst. Familiecultuur stijgt met 12,86 punten, marktcultuur daalt met 12,86 punten en adhocratiecultuur stijgt met 11,43 punten. Hiërarchiecultuur ten slotte daalt met 11,43 punten.

## Leiding van de organisatie



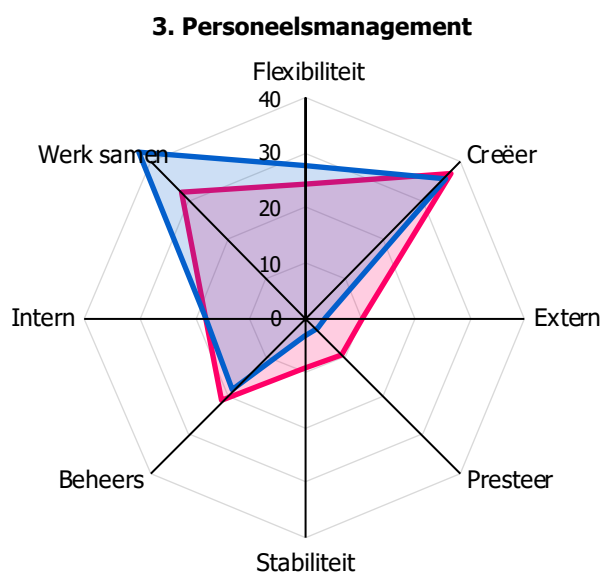
	huidig	gewenst
Familie	26,43	43,57
Adhocratie	28,57	33,57
Markt	17,14	4,29
Hiërarchie	27,86	18,57
Totaal	100	100

Hoe worden leidinggevendenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevendenden stellen zich vernieuwingsgezind op en zijn bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 28,57 punten). En ze zijn van meer markten thuis: goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 27,86 punten). Ze zijn ook mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 26,43 punten). Men ervaart de leiding verder als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 17,14 punten).

Zowel bij familiecultuur als bij marktcultuur is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van +17,14 en -12,86 punten). Hiërarchiecultuur daalt met 9,29 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Adhocratiecultuur stijgt met 5,00 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt.

## Personeelsmanagement



	huidig	gewenst
Familie	32,14	42,86
Adhocratie	37,14	35,71
Markt	9,29	2,86
Hiërarchie	21,43	18,57
Totaal	100	100

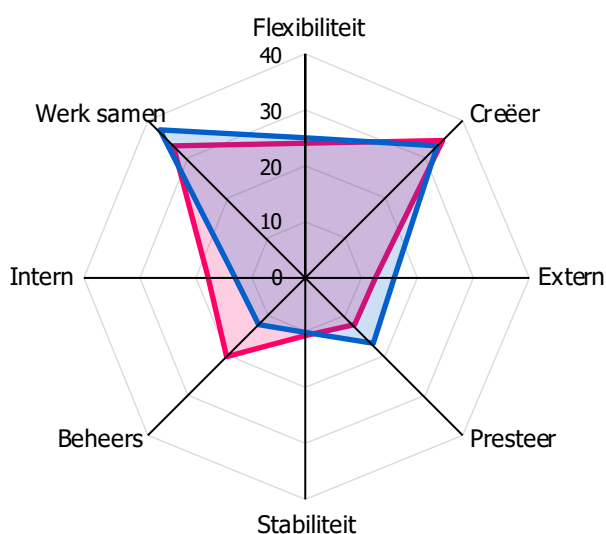
Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op adhocratiecultuur met 37,14 punten.

Daarna zien we familiecultuur (32,14 punten): teamwerk, consensus en participatie. Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen scoren 21,43 punten (hiërarchiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 9,29 punten.

Wat opvalt: familiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Familiecultuur krijgt in de gewenste situatie 42,86 punten. Met een toename van 10,71 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Marktcultuur daalt met 6,43 punten, een situatie die om aandacht vraagt en hiërarchiecultuur daalt met 2,86 punten. Adhocratiecultuur daalt met 1,43 punten.

## Het bindmiddel van de organisatie

### 4. Het bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	33,57	37,14
Adhocratie	34,29	33,57
Markt	12,14	17,14
Hiërarchie	20,00	12,14
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (adhocratiecultuur: 34,29 punten).

Loyaliteit en onderling vertrouwen volgen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven: familiecultuur scoort 33,57 punten.

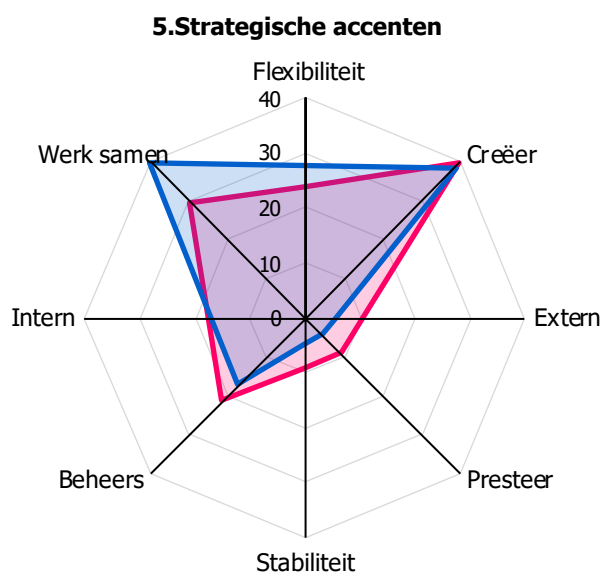
Hierna komen formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk (hiërarchiecultuur: 20,00 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 12,14 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen hiërarchiecultuur en marktcultuur nadere aandacht met een afname van 7,86 punten en een toename van 5,00 punten. Familiecultuur stijgt met 3,57 punten en adhocratiecultuur daalt met 0,71 punten.

## Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	29,71	40,00
Adhocratie	39,71	38,57
Markt	9,14	4,29
Hiërarchie	21,43	17,14
Totaal	100	100

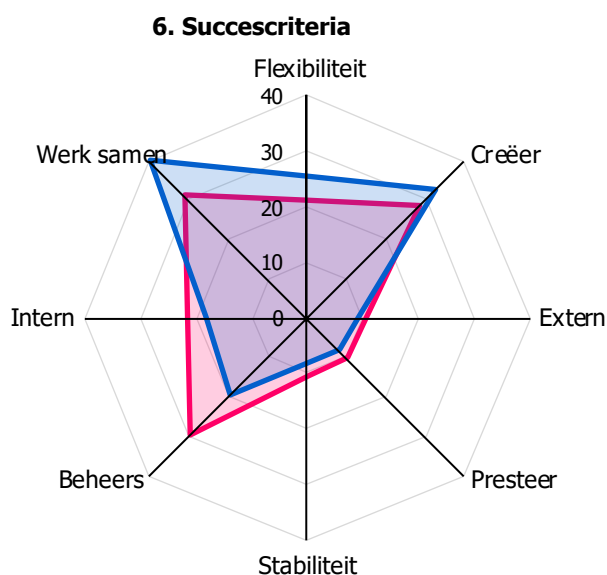
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen. Dit zijn strategische accenten volgens de adhocratiecultuur (39,71 punten).

Hierna komt met 29,71 punten de familiecultuur. Het gaat om menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie.

In derde instantie gaat het om behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering (hiërarchiecultuur: 21,43 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 9,14 punten).

Wat opvalt: familiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Familiecultuur krijgt in de gewenste situatie 40,00 punten. Met een toename van 10,29 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Marktcultuur daalt met 4,86 punten en hiërarchiecultuur daalt met 4,29 punten. Adhocratiecultuur daalt met 1,14 punten.

## Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	31,43	40,00
Adhocratie	28,57	32,86
Markt	10,00	7,86
Hiërarchie	30,00	19,29
Totaal	100	100

Tot slot de succescriteria. Wanneer doe je het goed in deze organisatie en wanneer wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld?

Succes wordt gedefinieerd op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 31,43 punten).

Daarna wordt succes gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie waarbij betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie van cruciaal belang zijn (hiërarchiecultuur: 30,00 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 28,57 punten).

Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 10,00 punten).

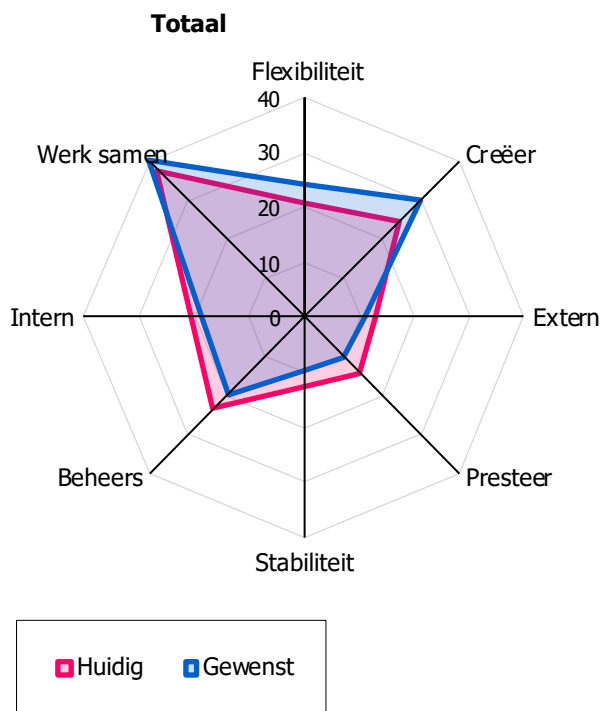
Wat opvalt: hiërarchiecultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Hiërarchiecultuur krijgt in de gewenste situatie 19,29 punten. Met een afname van 10,71 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Familiecultuur stijgt met 8,57 punten, een situatie die om aandacht vraagt en adhocratiecultuur stijgt met 4,29 punten. Marktcultuur daalt met 2,14 punten.

## Congruentie

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze redelijk congruent is. Er zijn minder dan 6 van de 24 verschillen (4) groter dan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur. Op de meeste aspecten (5) is adhocratiecultuur het dominante cultuurtype.



## Resultaten Locatie D



	huidig	gewenst
Familie	37,94	40,20
Adhocratie	24,41	29,86
Markt	14,17	10,14
Hiërarchie	23,49	19,81
Totaal	100	100

Hierboven staat het cultuurprofiel van Locatie D (z deelnemers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier cultuurtypen uit het Concurrerende Waarden Model. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Hieruit kunnen we afleiden:

### De dominante cultuur

Hoe sterk de dominante cultuur is, is te zien aan het aantal toegekende punten aan ieder cultuurtype. Hoe hoger de score, hoe dominanter. Onderzoek laat zien dat “sterke” culturen meer homogene activiteiten stimuleren, een duidelijk gevoel van richting hebben, en uitgesproken producten en diensten leveren. De mate waarin een organisatie een sterke homogene cultuur kan gebruiken (in plaats van een gelijkmatige mix van alle cultuurtypen) hangt van de omgeving af: hoe stabiel of veranderlijk is de markt, hoe voorspelbaar? In het algemeen geldt dat een sterke, dominante cultuur meer inspanning kost om te veranderen.

#### In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval familiecultuur (37,94 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Gevolgd door een adhocratiecultuur (24,41 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen. Als derde scoort hiërarchiecultuur (23,49 punten): structuur, procedures, efficiëntie en

voorspelbaarheid. Ook marktcultuur is aanwezig (14,17 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een duidelijk accent op de mensgerichte werksfeer waarin collega's en teamwerk belangrijk zijn.

## Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Laten we kijken naar het verschil tussen huidige en gewenste cultuur. De rode vorm is de huidige cultuur en de blauwe de gewenste cultuur. Respondenten verdelen 100 punten over de vier cultuurtypen, dus als een type meer punten krijgt gaat dat ten koste van de andere cultuurtypen. Daardoor wordt de verschuiving van huidig naar gewenst minder extreme dan wanneer deelnemers zouden kunnen scoren met een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij alles maximaal of minimaal kan zijn.

Gegeven dit matigende effect, zijn verschillen van 10 punten of meer relevant en een uitnodiging om actie te ondernemen. Het is ook belangrijk om naar kleinere verschuivingen te kijken. “Wat betekent het dat respondenten 5 punten minder van een bepaald cultuurtype wensen?” Een OCAI Cultuurworkshop kan antwoord geven op deze vragen en concrete inzichten opleveren over de “pijn” van de invullers en waar zij “winst” zien: dus ook wat hen motiveert.

### **In dit geval zien we:**

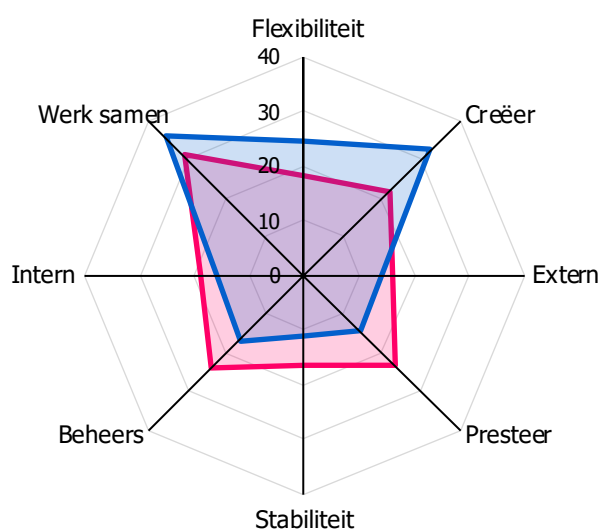
Het grootste gewenste verschil zien we bij adhocratiecultuur, met een toename van 5,45 punten: het vernieuwende mag meer. Daarna volgt marktcultuur met een afname van 4,03 punten en dus minder doelgerichtheid en competitie. Hiërarchiecultuur neemt af met 3,68 punten en familiecultuur neemt toe met 2,26 punten.

De dominante cultuur blijft in de gewenst situatie familiecultuur, gevolgd door adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt hier niet.

# Dominante kenmerken

## 1. Dominante kenmerken

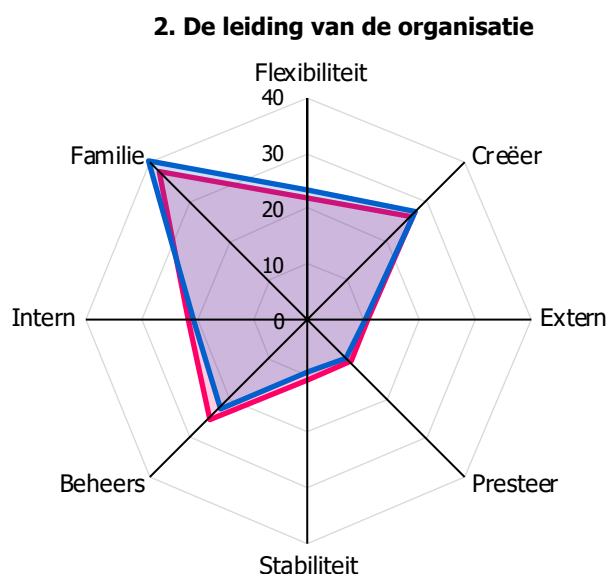


	huidig	gewenst
Familie	30,95	36,05
Adhocratie	21,81	32,70
Markt	23,46	14,43
Hiërarchie	23,78	16,81
Totaal	100	100

Op dit aspect scoort familiecultuur het hoogst: 30,95 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn als een familie, men lijkt op elkaar, voelt zich verbonden en betrokken. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchiecultuur (23,78 punten), markt-cultuur (23,46 punten) en adhocratiecultuur (21,81 punten).

Wat opvalt: adhocratiecultuur mag behoorlijk toenemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Adhocratiecultuur krijgt in de gewenste situatie 32,70 punten. Met een toename van 10,89 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Marktcultuur daalt met 9,03 punten, een situatie die om aandacht vraagt en hiërarchiecultuur daalt met 6,97 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Familiecultuur stijgt met 5,11 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt.

## Leiding van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	37,89	40,41
Adhocratie	26,19	27,43
Markt	10,65	9,59
Hiërarchie	25,27	22,57
Totaal	100	100

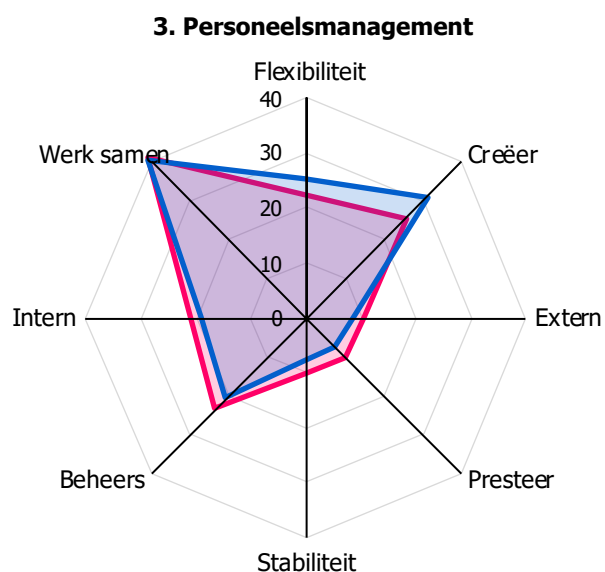
Hoe worden leidinggevendenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevendenden stellen zich op als mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 37,89 punten). En ze zijn van meer markten thuis: vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 26,19 punten). Ze zijn ook goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 25,27 punten). Men ervaart de leiding verder als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 10,65 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

De verschillen zijn respectievelijk -2,70, +2,51, +1,24 en -1,05 punten voor hiërarchiecultuur, familiecultuur, adhocratiecultuur en marktcultuur.

# Personeelsmanagement



	huidig	gewenst
Familie	40,92	40,84
Adhocratie	25,43	31,22
Markt	10,30	7,35
Hiërarchie	23,35	20,59
Totaal	100	100

Teamwerk, consensus en participatie zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op familiecultuur met 40,92 punten.

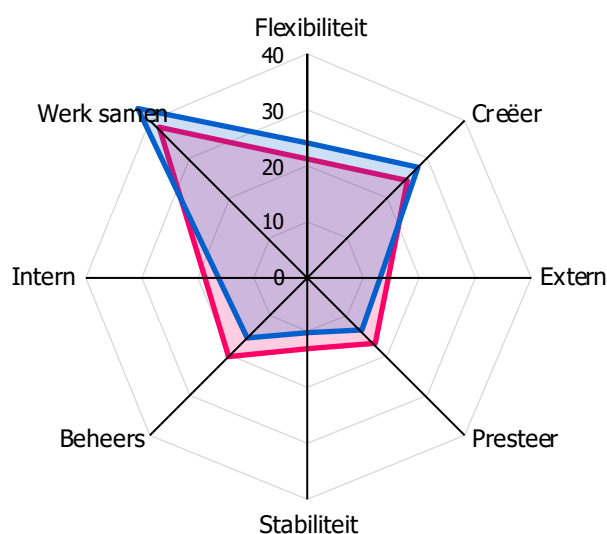
Daarna zien we adhocratiecultuur (25,43 punten): persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen scoren 23,35 punten (hiërarchiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 10,30 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vraagt adhocratiecultuur nadere aandacht met een toename van 5,78 punten. Marktcultuur, hiërarchiecultuur en familiecultuur veranderen met respectievelijk -2,95 punten, -2,76 punten en -0,08 punten.

## Het bindmiddel van de organisatie

### 4. Het bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	37,97	43,05
Adhocratie	24,78	27,81
Markt	17,22	13,54
Hiërarchie	20,03	15,59
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 37,97 punten).

Betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling volgen. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen: adhocratiecultuur scoort 24,78 punten.

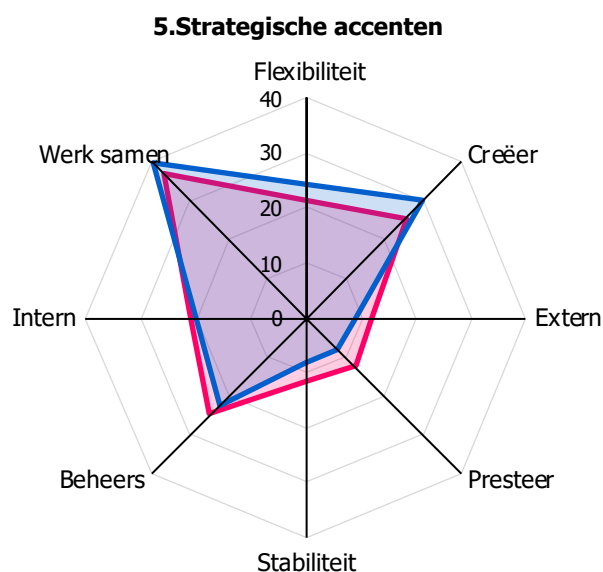
Hierna komen formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk (hiërarchiecultuur: 20,03 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 17,22 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vraagt familiecultuur nadere aandacht met een toename van 5,08 punten. Hiërarchiecultuur, marktcultuur en adhocratiecultuur veranderen met respectievelijk -4,43 punten, -3,68 punten en +3,03 punten.

## Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	37,00	39,73
Adhocratie	25,68	29,97
Markt	12,54	7,95
Hiërarchie	24,78	22,35
Totaal	100	100

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie. Dit zijn strategische accenten volgens de familiecultuur (37,00 punten).

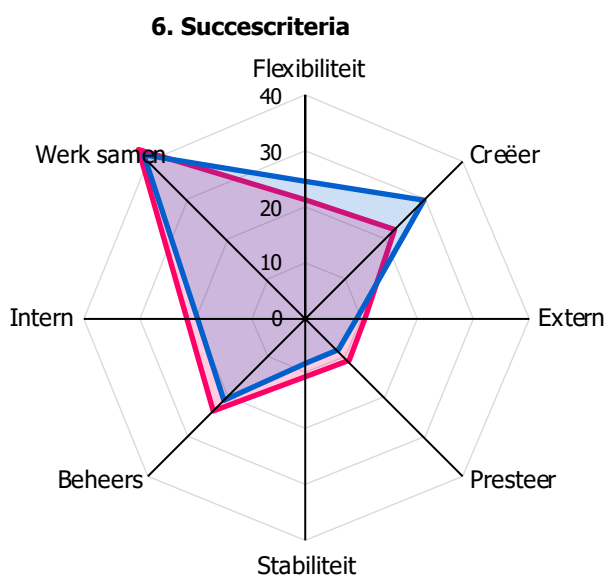
Hierna komt met 25,68 punten de adhocratiecultuur. Het gaat om het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen.

In derde instantie gaat het om behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering (hiërarchiecultuur: 24,78 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 12,54 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

De verschillen zijn respectievelijk -4,59, +4,30, +2,73 en -2,43 punten voor marktcultuur, adhocratiecultuur, familiecultuur en hiërarchiecultuur.

## Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	42,89	41,11
Adhocratie	22,54	30,00
Markt	10,84	7,97
Hiërarchie	23,73	20,92
Totaal	100	100

Tot slot de succescriteria. Wanneer doe je het goed in deze organisatie en wanneer wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld?

Succes wordt gedefinieerd op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 42,89 punten).

Daarna wordt succes gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie waarbij betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie van cruciaal belang zijn (hiërarchiecultuur: 23,73 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 22,54 punten).

Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 10,84 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vraagt adhocratiecultuur nadere aandacht met een toename van 7,46 punten. Marktcultuur, hiërarchiecultuur en familiecultuur veranderen met respectievelijk -2,86 punten, -2,81 punten en -1,78 punten.



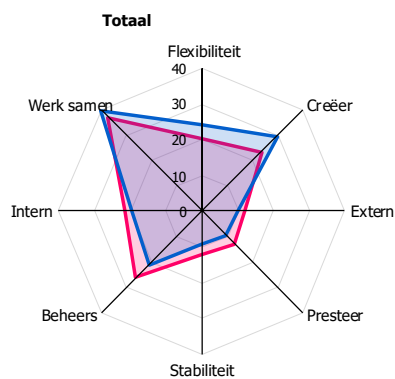
## Congruentie

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze redelijk congruent is. Er zijn minder dan 6 van de 24 verschillen (2) groter dan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur. Op alle aspecten (6) is familiecultuur het dominante cultuurtype.

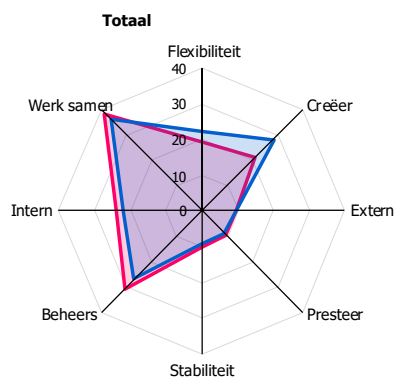
# Vergelijking van de resultaten

Verschillende profielen worden vergeleken:

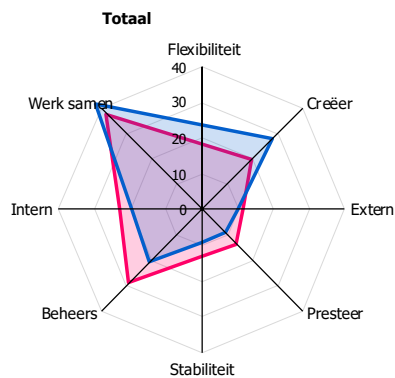
- ◆ Locatie A (w deelnemers)
- ◆ Locatie B (x deelnemers)
- ◆ Locatie C (y deelnemers)
- ◆ Locatie D (z deelnemers)



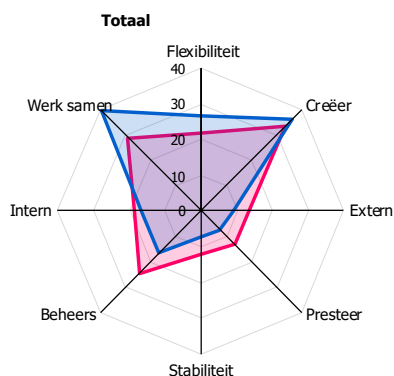
Bedrijf ABCD	huidig	gewenst
Familie	37,18	39,76
Adhocratie	23,54	29,71
Markt	13,03	9,41
Hiërarchie	26,25	21,12
Totaal	100	100



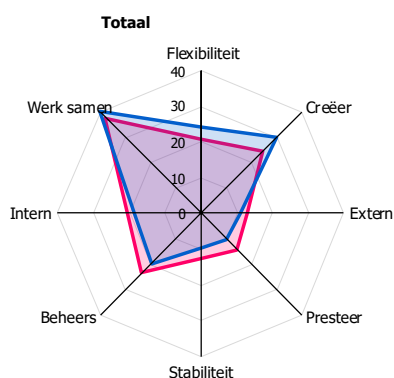
Locatie A	huidig	gewenst
Familie	38,44	36,07
Adhocratie	21,27	28,27
Markt	9,63	8,72
Hiërarchie	30,66	26,94
Totaal	100	100



Locatie B	huidig	gewenst
Familie	37,71	41,99
Adhocratie	19,86	28,09
Markt	13,44	9,21
Hiërarchie	28,98	20,70
Totaal	100	100



Locatie C	huidig	gewenst
Familie	29,12	39,64
Adhocratie	33,29	36,19
Markt	13,19	7,50
Hiërarchie	24,40	16,67
Totaal	100	100



Locatie D	huidig	gewenst
Familie	37,94	40,20
Adhocratie	24,41	29,86
Markt	14,17	10,14
Hiërarchie	23,49	19,81
Totaal	100	100

## Verschillend aantal invullers

Voordat we gaan vergelijken is het belangrijk om te benadrukken dat de uitspraken voor de deelprofielen niet statistisch onderbouwd zijn omdat het totaal aantal invullers daarvoor te laag is. Daarnaast zijn de samplegroottes van de verschillende groepen niet gelijk. De uitspraken zijn dus indicatief.

## Huidige cultuur

Als we kijken naar de huidige cultuur, dan vertoont het profiel van Bedrijf ABCD een duidelijke voorkeur voor familiecultuur. Als tweede cultuur eindigt hiërarchiecultuur. Daarna vinden we adhocratiecultuur en als laatste marktcultuur.

We zien een nadruk op de linker kwadranten met Interne gerichtheid en integratie volgens het Concurrerende Waarden model.

Noemenswaardige verschillen ten opzichte van het gemiddelde profiel zijn:

- ◆ Een relatief hoge hiërarchie cultuur in het Locatie A profiel
- ◆ Een relatief lage adhocratie cultuur in het Locatie B profiel
- ◆ Een relatief lage familie cultuur evenals een relatief hoge adhocratie cultuur in het Locatie C profiel

## Gewenste cultuur

In de gewenste cultuur zien we een verschuiving richting de bovenste kwadranten. Familiecultuur blijft het dominante cultuur type.

We zien nu een nadruk op de bovenste kwadranten met Flexibiliteit en vrijheid van handelen volgens het Concurrerende Waarden model.

Noemenswaardige verschillen ten opzichte van het gemiddelde profiel zijn:

- ◆ Een relatief lage familie cultuur evenals een relatief hoge hiërarchie cultuur in het Locatie A profiel
- ◆ Een relatief hoge adhocratie cultuur evenals een relatief lage hiërarchie cultuur in het Locatie C profiel

We kunnen het verschil tussen huidige en gewenste cultuur beschouwen als veranderbereidheid of mate van tevredenheid. In dat geval zien we:

- ◆ Locatie A met 14,00 punten
- ◆ Locatie B met 25,02 punten
- ◆ Locatie C met 26,86 punten
- ◆ Locatie D met 15,42 punten

## Hoe verder: OCAI Workshop en het Cultuur ontwikkelingsproces

Het OCAI cultuurprofiel geeft een inzichtelijke 2-dimensionale kaart van het “cultuurgebied” van de organisatie, maar is niet hetzelfde als dat 3-dimensionale terrein. Cultuurverandering of ontwikkeling vraagt om op reis te gaan in dat gebied en daadwerkelijk dingen en gedrag te veranderen.

Onze OCAI werkkits laten zien hoe je kunt werken met de cultuurprofielen in een cultuurworkshop. Deze werkkits zijn te downloaden vanuit het beheerders dashboard van de cultuurmeting. Hieronder staat een samenvatting van de OCAI Workshop en het Cultuur ontwikkelingsproces.

Cruciaal voor cultuurverandering is dat je mensen erbij moet betrekken. Het is niet effectief om mensen top-down te vertellen dat ze hun gedrag en denkwijzen moeten veranderen. Het is een collectief en persoonlijk leerproces om dingen echt anders te gaan doen. Dient de cultuurmeting als snelle check en is er weinig verschil tussen de huidige en gewenste cultuur - en past die gewenste cultuur inderdaad bij de markt en verwachte ontwikkelingen, dan volstaat mogelijk een debriefing van de resultaten. Meestal is dat echter niet het geval en is de OCAI Cultuur Workshop het startpunt om met cultuur aan het werk te gaan.

Om de cultuur te ontwikkelen en verbeteren is het belangrijk om de archetypen operationeel te maken. We vertalen ze naar dagelijks gedrag en de voor deze organisatie typerende “manier waarop we de dingen hier doen”. Wat is hier normaal?

Wat zijn de waarden, overtuigingen, gedrag, interacties dan precies die iedereen kopieert die hier succesvol functioneert? Als je dat concreet maakt, begin je vaak al te zien wat er zou kunnen veranderen of verbeteren.

In dit proces is algemeen advies van de expert niet meer dan dat: generiek advies. Iedere organisatie heeft haar eigen uitdrukking van een cultuurtype, ieder organisatiesysteem kent een eigen dynamiek. Daarom is het zo belangrijk om uit te vinden wat in deze organisatie verschil kan maken; maatwerk in ontwikkeling, met de organisatieleden zelf.

De OCAI workshop richt zich op typerende, concrete voorbeelden; kijkt naar dagelijks gedrag en mogelijke interventies, en komt tot een actiegericht aanpak op maat die werkt voor deze organisatie en dit team. De nadruk ligt op acties: de workshop is niet

bedoeld als vrijblijvende praatsessie, maar deelnemers worden uitgenodigd dingen anders te gaan doen.

Cultuur ontwikkelingsproces in fasen:

1. Online Organizational Culture Assessment Instrument
2. OCAI Workshop, of Change Circle
3. Continue Change Circles om verandering vol te houden
4. E-learning als ondersteuning van de verandering

Kijk vooral naar de OCAI werkkij met aanwijzingen voor de workshop. Hoewel maatwerk cruciaal is, staan hieronder wat algemene suggesties om de vier cultuurtypen te bevorderen. Dit kan ideeën geven wat zou kunnen werken in jullie organisatie of team.

## Hoe stimuleer je de Creëer cultuur / Adhocratie cultuur

De Creëer Cultuur is een ondernemende, vernieuwende, visionaire cultuur en drijft op waarden als leren, verandering, vrijheid, en autonomie.

- ◆ Bevorder de leiderschapsrollen voor dit cultuurtype (zie ook het Handboek Managementvaardigheden van Robert Quinn). Innovator: bevordert verandering en promoot de acceptatie van nieuwe processen en producten. Bemiddelaar: onderhandelt over interne resources en onderhoudt relaties met externe stakeholders om tot groei te komen. Overweeg training of coaching om leidinggevend in deze rollen te versterken.
- ◆ Implementeer brainstorm teams, project teams of het “vrijdag experiment”. Geef medewerkers iedere vrijdag twee uur vrij om te leren, te experimenteren, reflecteren.
- ◆ Geen gedetailleerde aanwijzingen maar grote lijnen. Dat geldt voor leidinggeven en voor beleid. Vertel professionals niet hoe ze hun werk moeten doen, maar vooral wat je verwacht. Mensen zullen zelf gaan uitvinden hoe ze die doelen kunnen halen. “Zorg dat je volgende maand meer verkoopt. Vertel me daarna wat je geleerd hebt.” Procedures zo dik als een telefoonboek stimuleren geen Creëer cultuur.
- ◆ Nodig kunstenaars uit bij vergaderingen, of geef hen opdracht om het product of dienstverlening te tekenen, uit te beelden, of anderszins artistiek weer te geven. Vind de verborgen schat of les die uit deze artistieke spiegel komt.
- ◆ Daag alle aannames uit. Stimuleer en beloon discussie. Wat mag er niet gezegd worden? Welke vraag stel je hier niet? Wat geloven wij kennelijk, dat dit zo gebeurt? Het kleine weerspiegelt het grote. Een Creëer cultuur kan niet zonder levendige discussie en openheid. Klopt de cultuur met de interacties in vergaderingen?

- ◆ Stimuleer kruisbestuiving tussen afdelingen en beroepen. Laat monteurs met kantoor mensen praten en de overeenkomsten en verschillen zoeken die relevant kunnen zijn. Leer van elkaar.
- ◆ Overweeg een externe nar in te huren die toegang heeft tot alle vertrekken en documenten; en leer van de feedback die daaruit komt.
- ◆ Laat managers op de werkvloer meewerken om te leren, of laat mensen van baan ruilen voor een dag of een week.
- ◆ Organiseer een World Cafe sessie waar mensen uitdagingen of problemen oplossen. Google op World Cafe om de precieze aanpak te volgen.
- ◆ Introduceer de provocatie. Dit wordt een standaard procedure in overleg. Het is niet persoonlijk, maar de vraag moet altijd gesteld worden: Wat als dit totaal niet werkt? Alleen de beste ideeën blijven over.
- ◆ Moedig autonomie aan en beloon leren, Dit vereist maatwerk; want hoe meet je dat in deze organisatie? Vraag mensen wat ze afgelopen maand voor nieuws hebben geleerd. Dat kan een vaardigheid maar ook een denkwijze zijn. Deel inzichten.
- ◆ Erken fouten of missers als teken van leren. Waardeer het delen van fouten en de geleerde lessen daaruit.
- ◆ Effectief leiderschap: mensen kunnen niet leren als het sociaal onveilig is. Ontwikkel een cultuur waarbij mensen goede feedback geven en krijgen op het uitspreken van twijfels, onduidelijkheden, en leerpunten. Check daartoe ook Marcella Bremer's boek.
- ◆ Check de beoordelingscriteria. Worden mensen beloond en beoordeeld volgens de juiste dingen? In deze cultuur zijn dat leren, experimenteren, vernieuwen, veranderen, groeien.

## Hoe stimuleer je de Samenwerk cultuur / Familie cultuur

De Samenwerk Cultuur is de mensgerichte, participatieve cultuur die personeelsontwikkeling waardeert, training, coaching, samenwerken, loyaliteit en samen beslissen.

- ◆ Bevorder de leiderschapsrollen voor dit cultuurtype (zie ook het Handboek Managementvaardigheden van Robert Quinn). Stimulator - bevordert teamwerk, openheid, conflictoplossing. Mentor - ondersteun en coach je medewerkers.
- ◆ Implementeer zelforganiserende teams die zelf beslissen hoe ze het werk organiseren.
- ◆ Bied training, coaching en continue opleiding aan zodat personeel zich blijft ontwikkelen.
- ◆ Benut 360-degree feedback.
- ◆ Doe iets met de uitkomst van de verplichte medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Waar kun je aanpassingen doen?
- ◆ Help managers niet alleen de taken maar ook de mensen te managen. Geven ze

voldoende aandacht en complimenten? Medewerkers willen gezien worden, en dat hoeft echt niet veel tijd te kosten.

- ◆ Empower medewerkers; vertrouw ze als professionals. Moedig samenwerken aan en controleer niet alle details. Pas op voor micro-management.
- ◆ Bevorder samenwerking en relaties tussen de directe lijn en de ondersteunende afdelingen. Net zoals tussen leidinggevend en medewerkers. Daag mensen uit om samen te lunchen, stuur ze samen op een training of formeer project teams waar mensen uit verschillende afdelingen en disciplines elkaar tegenkomen.
- ◆ Check de beoordelingscriteria. Worden mensen beloond en beoordeeld volgens de juiste dingen? In deze cultuur zijn dat participatie, loyaliteit, samenwerken en ontwikkeling.

## Hoe stimuleer je de Beheers cultuur / Hiërarchie cultuur

De Beheers Cultuur waardeert duidelijkheid, organisatie, efficiëntie, beheersing, planning, en betrouwbaarheid.

- ◆ Bevorder de leiderschapsrollen voor dit cultuurtype (zie ook het Handboek Managementvaardigheden van Robert Quinn). Coordinator - de organisatie van taken en mensen, werkschema's en processen. Monitor - de controle van individuele en organisatie prestaties en werkwijze. Waar zijn verbeteringen mogelijk?
- ◆ Ontwerp processen zodat ze nog efficiënter zijn. Denk aan Lean Six Sigma met de nadruk op kostenbesparing, versnelling, output.
- ◆ Fouten opsporen en kwaliteitscontrole horen erbij. Check en evalueer; ook de details. Hoe zit het precies?
- ◆ Verbeter de communicatie en informatievoorziening. Waar zitten obstakels en hoe los je die op? Wat is "need to know", en wat "nice to know"? Zijn vergaderingen rituelen of zijn er inhoudelijke discussies en geïnformeerde besluitvorming? Welke vergaderingen zijn nodig, welke kun je afschaffen?
- ◆ Bevries budgetten en maak eerst plannen om dit geld beter aan te wenden. Kijk opnieuw kritisch, verleng ze niet jaarlijks en automatisch. Welke besparingen kunnen mensen vinden?
- ◆ Maak team leiders verantwoordelijk voor hun budgetten en inkomsten. Zorg dat ze zelf alle details beter bewaken in plaats van te vertrouwen op de baas daarboven.
- ◆ Loop structuren, beleid, processen na op duidelijkheid. Kijk hoe er beter vooruit gepland kan worden.



- ◆ Kijk altijd hoe activiteiten goedkoper en sneller kunnen.
- ◆ Check de beoordelingscriteria. Worden mensen beloond en beoordeeld volgens de juiste dingen? In deze cultuur zijn dat efficiëntie, betrouwbaarheid, oog voor details, zorgvuldigheid, analyse, kwaliteit, documentatie, uniformiteit, de procedure volgen.

## Hoe stimuleer je de Presteer cultuur / Markt cultuur

De Presteer Cultuur wil dingen voor elkaar krijgen en afmaken. Deze cultuur is resultaatgericht en competitief, wil winnen, houdt van goede cijfers en heeft een sterke klantgerichtheid.

- ◆ Bevorder de leiderschapsrollen voor dit cultuurtype (zie ook het Handboek Managementvaardigheden van Robert Quinn). Producent - bewaak de productiviteit en de resultaten. Bestuurder - houd de doelen helder, de grote richting, stel deadlines en bewaak ze.
- ◆ Investeer in customer care teams en ga in gesprek met klanten, mogelijke klanten en mensen die geen klant meer willen zijn. Onderzoek hun behoeften en wensen.
- ◆ Ontwerp processen met de klant als uitgangspunt. De klant kan het niet schelen welke afdeling erover gaat; de klant wil een oplossing. Hoe ziet het product of de dienstverlening eruit vanuit klantenperspectief? Wat kan er beter?
- ◆ Onderzoek en leer van alle partijen in de omgeving: de concurrenten, de klanten, belanghebbenden, burens, overheid, leveranciers, bloggers en opinieleiders.
- ◆ Overweeg crowd-sourcing of co-creatie van toegevoegde waarde met klanten.
- ◆ Bied standaard een timemanagement en effectiviteitscursus aan.
- ◆ Afdelingen worden uitgedaagd om een businessplan per jaar in te dienen om zo hun budget te winnen. Daag medewerkers uit om hun werk sneller en beter te doen. Organiseer competities. Beloon de beste.
- ◆ Check de beoordelingscriteria. Worden mensen beloond en beoordeeld volgens de juiste dingen? In deze cultuur zijn dat scoren, je werk afkrijgen, doelen bereiken, de beste zijn of beter worden, marktaandeel winnen.

Nota bene: dit zijn algemene suggesties om de cultuurtypen te bevorderen. We raden aan om een OCAI cultuurworkshop te doen om de specifieke acties te ontdekken die in jullie organisatie de cultuur kunnen ontwikkelen. Ieder team of organisatie is uniek. Meer ideeën nodig? Vergaderingen zijn publieke ruimtes waar de cultuur zichtbaar wordt en wordt gehandhaafd. Je kunt de cultuur ontwikkelen door vergaderingen en de interactiepatronen daarin te veranderen. Lees daarvoor hoofdstuk 7 van Marcella Bremer's boek "[Developing a Positive Culture where People and Performance Thrive](#)".

Wil je leren van cases van andere organisaties? Lees Marcella Bremer's boek "[Organizational Culture Change](#)" over hoe zij met de OCAI en haar klanten werkt.

Meer hulp en begeleiding nodig? Boek een [online consulting sessie](#) met Marcella Bremer om dit OCAI cultuur rapport te bespreken en mogelijke vervolgstappen.

We hopen dat dit rapport met OCAI cultuurprofielen de start zal zijn van een succesvol cultuur ontwikkelingsproces. Benut onze OCAI werkkits en organiseer die cultuur workshop om het gedrag en de interventies te vinden die de cultuur van jullie organisatie of team positief veranderen.

Kijk ook eens naar het curriculum van de [Positive Culture Academy](#) ter ondersteuning voor de leidinggevenden. Cultuur vraagt om volhouden en doen; iedere dag weer de verandering zijn die je wilt zien in de organisatie.

Werk aan een positieve organisatie en bevorder samenwerking, betrokkenheid, prestaties, omzetcijfers, vernieuwing, wendbaarheid en aanpassingsvermogen!

Marcella Bremer & Marcel Lamers  
OCAI online / Positive Culture Academy  
[Neem contact op](#)

## Bijlage: OCAI vragenlijst

### Dominante kenmerken

- A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.
- B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.
- D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

### De leiding van de organisatie

- A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
- B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
- C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
- D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.

## Personeelsmanagement

- A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
- B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
- C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
- D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

## Het bindmiddel van de organisatie

- A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
- B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.
- C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
- D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

## Strategische accenten

- A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
- B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
- C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
- D. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

## Succescriteria

- A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
- B. De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
- C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.
- D. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

**[www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com)**