

Rapport

Organizational Culture Assessment Instrument

**sector Openbaar bestuur, overheidsdiensten
en verplichte sociale verzekeringen
deelprofiel (niet)leidinggevenden**

18 mei 2010

OCAI online

Inhoudsopgave

<i>Het Organizational Culture Assessment Instrument of OCAI</i>	3
OCAI-vragenlijst	3
De uitkomsten	4
De concurrerende waarden	4
De vier cultuurtypen	5
Hoe benut u het OCAI?	7
<i>Resultaten leidinggevenden</i>	9
De dominante cultuur	9
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur	10
De congruentie van de cultuur	10
Dominante kenmerken	12
Leiding van de organisatie	13
Personeelsmanagement	14
Bindmiddel van de organisatie	15
Strategische accenten	16
Succescriteria	17
Congruent?	18
<i>Resultaten niet leidinggevenden</i>	19
De dominante cultuur	19
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur	20
De congruentie van de cultuur	20
Dominante kenmerken	22
Leiding van de organisatie	23
Personeelsmanagement	24
Bindmiddel van de organisatie	25
Strategische accenten	26
Succescriteria	27
Congruent?	28
<i>Bijlage OCAI-vragenlijst</i>	29

Dit is een deelonderzoek, behorend bij het sectorrapport Openbaar Bestuur.

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Het 'Organizational Culture Assessment Instrument' (kortweg: OCAI) van Kim Cameron en Robert Quinn is een gevalideerde onderzoeksmethode om organisatiecultuur in kaart te brengen.

Aan de ontwikkeling van het OCAI ging een indrukwekkende hoeveelheid onderzoek vooraf. De Amerikaanse hoogleraar organisatiekunde Robert Quinn, (bekend van onder andere zijn 'Handboek Managementvaardigheden') en zijn collega Kim Cameron stelden het model van vier concurrerende waarden op, die corresponderen met vier typen organisatiecultuur.

Iedere organisatie heeft een eigen mix van deze vier typen organisatiecultuur. Deze is te bepalen aan de hand van een vragenlijst, die de respondenten weinig tijd kost, is valide en biedt handvatten tot verandering. Het OCAI is wereldwijd bij ruim 10.000 bedrijven toegepast.

OCAI-vragenlijst

In de OCAI-vragenlijst moeten respondenten telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen. Zo wordt gemeten in welke mate de huidige organisatie- of teamcultuur een mix is van de vier cultuurtypen of dat er bijvoorbeeld één cultuur domineert. Door dezelfde test af te nemen gericht op de gewenste of noodzakelijk geachte organisatiecultuur voor de toekomst, zijn actiepunten tot verandering te identificeren.

De vragenlijst vindt u in de bijlage.

Respondenten beoordelen zes factoren van organisatiecultuur:

1. de dominante kenmerken van de organisatie: de 'uitstraling'
2. de stijl van leidinggeven
3. het personeelsmanagement
4. het 'bindmiddel'
5. de strategische accenten
6. de succescriteria.

De uitkomsten

Uit onderzoek van Quinn en Cameron kwam naar voren dat de meeste organisaties een dominante culturele stijl ontwikkelen. Maar er zijn nauwelijks organisaties met maar één cultuurtype. Meestal is er een mix van vier organisatieculturen.

Het conflict in het ‘concurrerende waardenmodel’ zit in het feit dat de waarden en bijbehorende organisatieculturen concurrerend zijn omdat organisaties hun geld, aandacht en tijd maar éénmaal kunnen besteden.

Quinn en Cameron ontdekten dat effectieve organisaties in staat zijn om zich flexibel op te stellen en zich soms tegenstrijdig te gedragen. De ‘beste’ organisaties kunnen dus goed omgaan met de concurrentie in dit waardenmodel.

Ieder cultuurtype werkt het beste in het activiteitendomein dat inhoudelijk consistent is met dat cultuurtype. Er is dus geen ultieme ‘beste’ organisatiecultuur, alleen in een bepaalde context werkt de ene cultuur beter dan de andere.

De concurrerende waarden

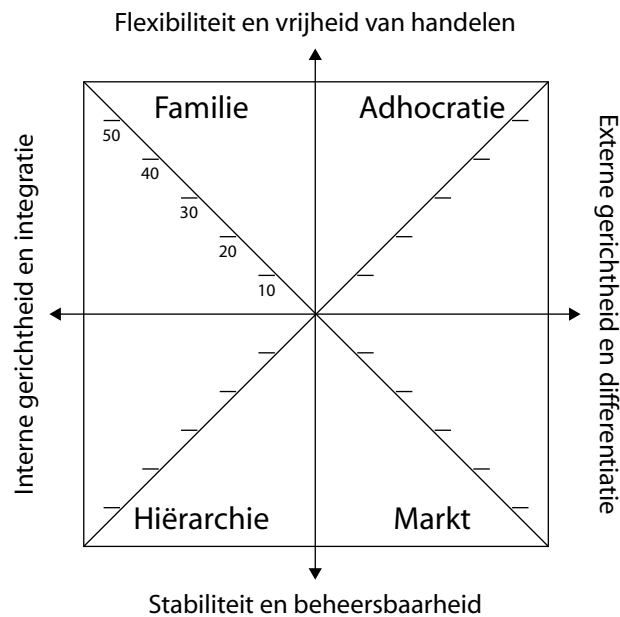
Uit een lijst van 39 factoren die de effectiviteit van organisaties bepalen, kwamen na statistische analyse twee belangrijke dimensies naar voren.

Cameron en Quinn maakten daarvan een kwadrant met vier organisatieculturen, die sterk verschillen op deze twee dimensies:

- ◆ Interne gerichtheid en integratie versus Externe gerichtheid en differentiatie
- ◆ Stabiliteit en beheersbaarheid versus Flexibiliteit en vrijheid van handelen

Helemaal links in het kwadrant is de organisatie intern gericht (wat is belangrijk voor ons, hoe willen wij werken) en helemaal rechts is men juist extern gericht (wat is belangrijk voor de buitenwereld, de klanten, de markt).

Helemaal bovenaan in het kwadrant streeft men naar vrijheid van handelen en flexibiliteit, onderaan staat de tegenovergestelde waarde centraal: maximale beheersbaarheid en stabiliteit.



De vier cultuurtypen

1. De familiecultuur

Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.

Type leider: stimulator, mentor, vaderfiguur

Effectiviteitscriteria: cohesie, moreel, ontwikkeling van human resources

Managementtheorie: participatie bevordert inzet en betrokkenheid

Strategie om kwaliteit te verhogen: empowerment, teamvorming, betrokkenheid personeel bevorderen, Human resource ontwikkeling, open communicatie

2. De adhocratiecultuur

Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

Type leider: innovator, ondernemer, visionair

Effectiviteitscriteria: nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit, groei

Managementtheorie: vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen

Strategie om kwaliteit te verhogen: verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken

3. De marktcultuur

Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.

Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleaderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.

Type leider: opjager, concurrent, producent

Effectiviteitscriteria: marktaandeel, doelen bereiken, concurrenten verslaan

Managementtheorie: concurrentie bevordert de productiviteit

Strategie om kwaliteit te verhogen: meting van voorkeuren klant, productiviteitsverbetering, partnerschappen aangaan, concurrentievermogen vergroten, klanten en leveranciers mede betrekken

4. De hiërarchiecultuur

Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het cruciaalst. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.

Type leider: coördinator, bewaker, organisator

Effectiviteitscriteria: efficiëntie, tijdigheid, soepel functioneren

Managementtheorie: beheersbaarheid bevordert de efficiëntie

Strategie om kwaliteit te verhogen: foutenopsporing, meting, procesbeheersing, systematische probleemoplossing, kwaliteitsinstrumenten

Hoe benut u het OCAI?

Organisaties gebruiken het OCAI om verschillende redenen.

- ◆ Met het OCAI krijgt men een indruk van wat het personeel belangrijk vindt. In die zin kan het gebruikt worden om de medewerkerstevredenheid te peilen.
- ◆ Het OCAI kan worden ingezet als nulmeting voorafgaand aan een veranderingstraject. Na afloop kan opnieuw worden gemeten.
- ◆ Het OCAI helpt om de interne communicatie te verbeteren, als verschillende culturen in kaart worden gebracht tussen verschillende afdelingen of locaties.

Cameron zelf benadrukt het gebruik voorafgaand aan fusies: een cultuurmeting zou volgens hem net zoals de financiële analyse aan een fusie vooraf moeten gaan. De haalbaarheid, en na gerichte ingrepen, het succes van de fusie hangen ervan af.

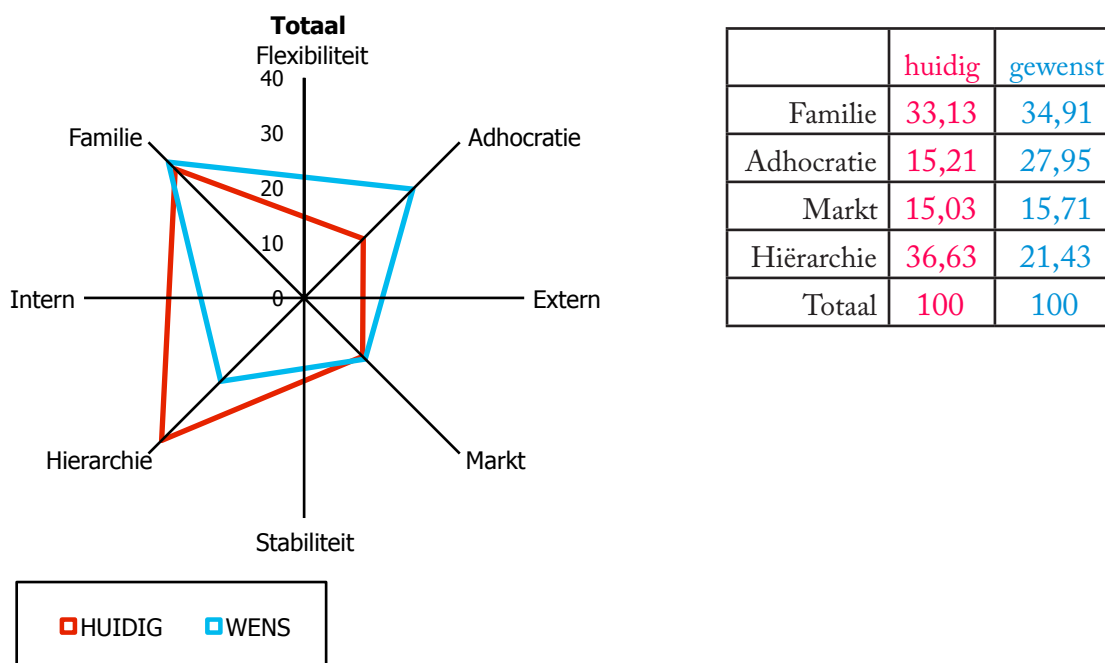
De cultuurmeting heeft belangrijke voordelen:

- ◆ Het maakt mensen bewust van de huidige cultuur en van de gewenste cultuur. Waar staan we nu en waar willen danwel moeten we heen? Dit kan momentum tot verandering opwekken.
- ◆ Er is beter te voorspellen welke verandermaatregelen wel of niet effectief zijn. Daardoor krijgt het management meer grip op verandering.
- ◆ Er is te anticiperen op eventuele weerstand; deze komt niet meer geheel onverwacht.
- ◆ Het biedt aanknopingspunten om medewerkers 'mee' te krijgen en zodoende hun energie en creativiteit te benutten: meer draagvlak voor verandering.
- ◆ Het is de basis voor een stapsgewijs, methodisch veranderplan.
- ◆ Een succesvolle, duurzame verandering revitaliseert iedereen; de organisatie krijgt nieuw élan. Met alle positieve effecten van dien.

De OCAI-meting is het startpunt van verandering; het eigenlijke werk begint daarna pas. De meting is de eerste interventie die veranderingen initieert.

Het bespreken van de uitslag, discussie en bewustwording, is heel erg belangrijk, zo benadrukken Cameron & Quinn. Hierdoor start het mentale proces dat nodig is om duurzame verandering te bewerkstelligen: mensen gaan dan van 'zeggen' naar 'daadwerkelijk doen'.

Resultaten leidinggevenden



Hierboven ziet u een grafische weergave of profiel van de leidinggevenden (154 invullers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier 'archetypen' van cultuur. De rode lijnen zijn de huidige cultuur, de blauwe de gewenste. Hieruit kunnen we afleiden:

De dominante cultuur

De sterkte van uw cultuur wordt bepaald door het aantal punten dat aan een cultuurtype is toegekend. Hoe hoger de score, hoe sterker het cultuurtype. Onderzoek heeft uitgewezen dat sterke culturen samenhangen met homogeniteit van inspanningen, een duidelijke koers, eenduidige omgeving en diensten.

De mate waarin een organisatie een sterke, homogene cultuur nodig heeft (in plaats van een gevarieerde, uitgebalanceerde cultuurmix) hangt vaak af van de omgeving: hoe complex is deze, hoe flexibel moet de organisatie kunnen reageren? Een sterke cultuur vereist meer inspanningen om deze te veranderen.

In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval hiërarchiecultuur (36,63 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Gevolgd door een familiecultuur (33,13 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met

elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Als derde scoort adhocratiecultuur (15,21 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen. Ook marktcultuur is aanwezig (15,03 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een accent op procedures en planning.

Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Kijk naar het verschil tussen de huidige en gewenste cultuur. Rood is de huidige en blauw is de gewenste cultuur. Vooral verschillen van meer dan 10 punten zijn relevant en nopen tot het ondernemen van actie. Deze discrepantie levert belangrijke informatie op voor eventueel gewenste verandering; in welke richting is deze gewenst?

NB Zoals Kim Cameron stelde in een interview, verschillen van minder dan 10 punten, betekenen niet dat je niets hoeft te doen.

In dit geval zien we:

Het grootste gewenste verschil zien we bij hiërarchiecultuur, met een afname van 15,20 punten: het formele mag fors minder. Daarna volgt adhocratiecultuur met een toename van 12,75 punten en dus meer vernieuwing. Familiecultuur neemt toe met 1,78 punten en marktcultuur neemt toe met 0,67 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 hiërarchiecultuur (-15,20 punten) en voor adhocratiecultuur (+12,75 punten).

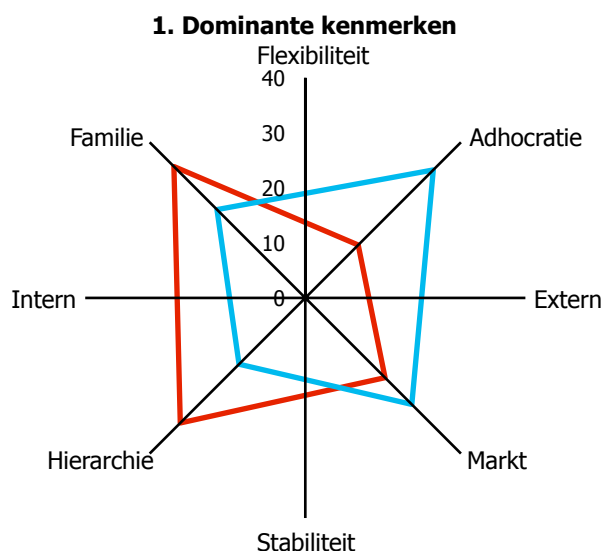
Congruentie van de cultuur

Congruentie op de zes factoren betekent dat strategie, leiderschapsstijl, beloningssysteem, personeelsmanagement en organisatiekenmerken gebaseerd zijn op dezelfde waarden, dus in hetzelfde cultuurkwadrant vallen.

Uit onderzoek blijkt dat succesvolle organisaties vaker een congruente cultuur hebben. Ze hebben minder last van innerlijke tegenstrijdigheden. Culturele incongruentie bevordert vaak het besef dat er hoognodig iets moet veranderen. Het kost veel tijd en discussie; leidt tot verschillende waarden, zienswijzen, doelen, strategieën.

Soms zit de incongruentie ook specifiek tussen verschillende afdelingen of personen. Het kan interessant zijn om dit afzonderlijk te meten.

Dominante kenmerken

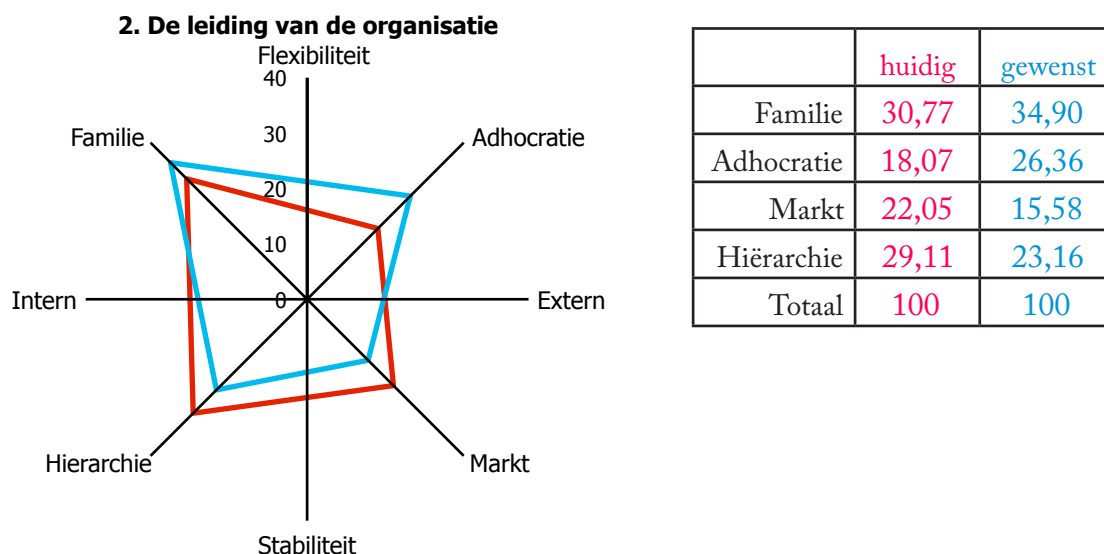


	huidig	gewenst
Familie	33,77	22,70
Adhocratie	13,60	32,90
Markt	20,49	27,37
Hiërarchie	32,14	17,03
Totaal	100	100

Op dit aspect scoort familiecultuur het hoogst: 33,77 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 (32,14 punten), markt-cultuur (20,49 punten) en adhocratiecultuur (13,60 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij drie van de vier cultuurtypen groter dan of gelijk aan 10. Een nieuwe mix van cultuurtypen is zeer gewenst. Adhocratiecultuur stijgt met 19,30 punten, hiërarchiecultuur daalt met 15,10 punten en familiecultuur daalt met 11,07 punten. Marktcultuur stijgt met 6,88 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt.

Leiding van de organisatie



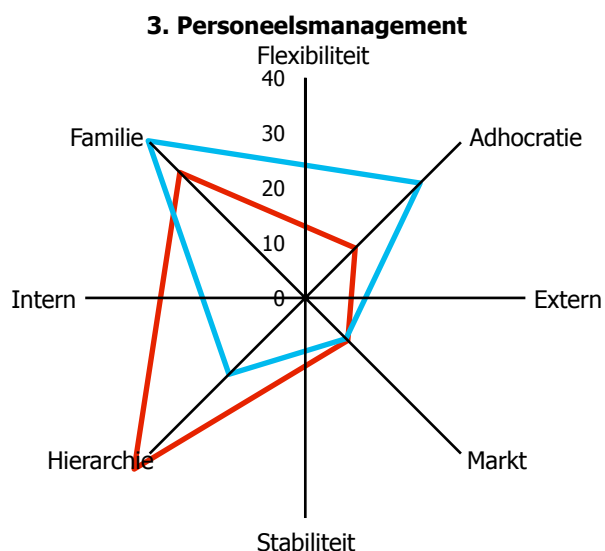
Hoe worden leidinggevendenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevendenden stellen zich op als mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 30,77 punten). En ze zijn van meer markten thuis: goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 29,11 punten). Ze zijn ook producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 22,05 punten). Men ervaart de leiding verder als vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 18,07 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, marktcultuur en hiërarchiecultuur nadere aandacht met respectievelijk een toename van 8,29 punten, een afname van 6,47 punten en een afname van 5,95 punten. Familiecultuur verandert met +4,13 punten.

Personeelsmanagement



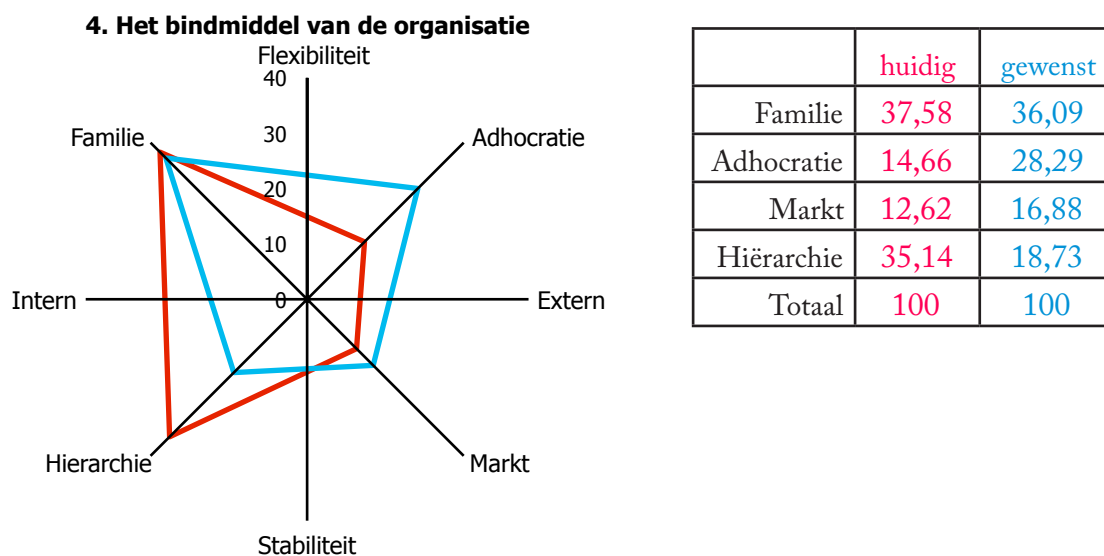
	huidig	gewenst
Familie	32,25	40,39
Adhocratie	12,83	29,52
Markt	10,92	10,47
Hierarchie	43,99	19,62
Totaal	100	100

Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op hiërarchiecultuur met 43,99 punten.

Daarna zien we familiecultuur (32,25 punten): teamwerk, consensus en participatie. Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit scoren 12,83 punten (adhocratiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 10,92 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 -24,37 en +16,69 punten). Familiecultuur stijgt met 8,14 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Marktcultuur daalt met 0,45 punten.

Bindmiddel van de organisatie



Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 37,58 punten).

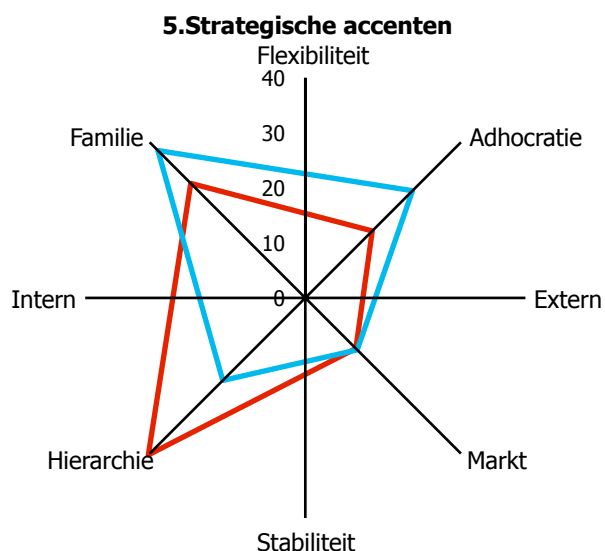
Formele regels en beleidsstukken volgen. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk: hiërarchiecultuur scoort 35,14 punten.

Hierna komen betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (adhocratiecultuur: 14,66 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 12,62 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 -16,40 en +13,63 punten). Marktcultuur stijgt met 4,26 punten. Familiecultuur daalt met 1,49 punten.

Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	29,44	37,88
Adhocratie	17,21	27,55
Markt	12,99	13,35
Hiërarchie	40,35	21,21
Totaal	100	100

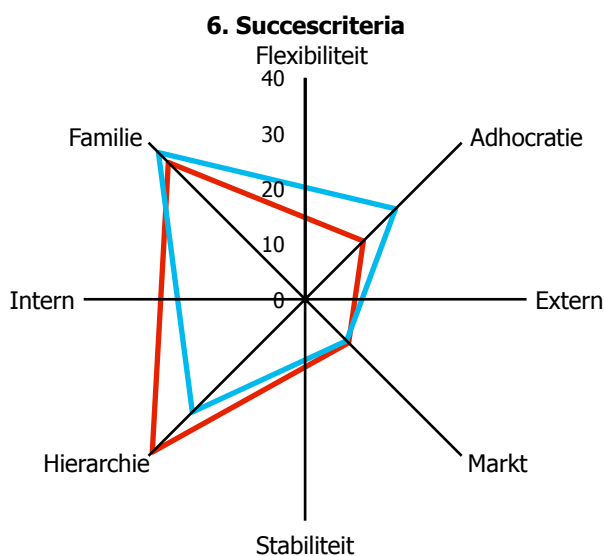
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering. Dit zijn strategische accenten volgens de hiërarchiecultuur (40,35 punten).

Hierna komt met 29,44 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: 17,21 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 12,99 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 -19,14 en +10,34 punten). Familiecultuur stijgt met 8,44 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Marktcultuur stijgt met 0,36 punten.

Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	34,95	37,47
Adhocratie	14,88	23,10
Markt	11,12	10,60
Hiërarchie	39,05	28,82
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: 39,05 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: 34,95 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 14,88 punten).

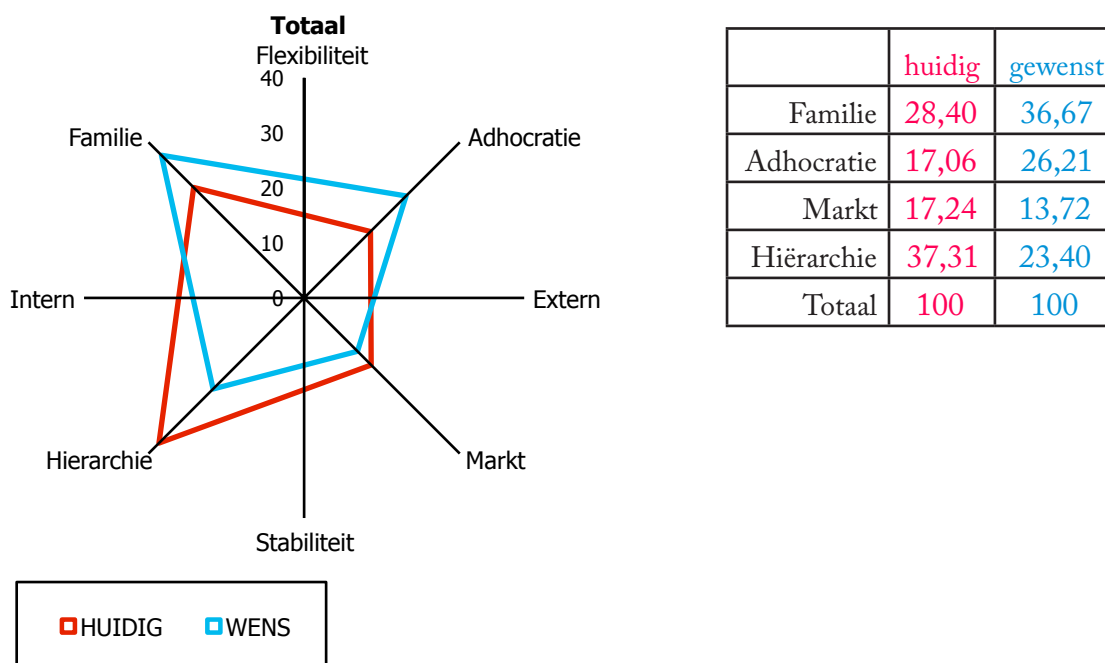
Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 11,12 punten).

Wat opvalt: hiërarchiecultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Hiërarchiecultuur krijgt in de gewenste situatie 28,82 punten. Met een afname van 10,23 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Adhocratiecultuur stijgt met 8,23 punten, een situatie die om aandacht vraagt en familiecultuur stijgt met 2,52 punten. Marktcultuur daalt met 0,52 punten.

Congruent?

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. Er is bij de verschillende aspecten geen duidelijk dominante cultuur aanwezig.

Resultaten niet leidingevenden



Hierboven ziet u een grafische weergave of profiel van de niet leidingevenden (297 invullers). Het cultuurprofiel is een mix van de vier 'archetypen' van cultuur. De rode lijnen zijn de huidige cultuur, de blauwe de gewenste. Hieruit kunnen we afleiden:

De dominante cultuur

De sterkte van uw cultuur wordt bepaald door het aantal punten dat aan een cultuurtype is toegekend. Hoe hoger de score, hoe sterker het cultuurtype. Onderzoek heeft uitgewezen dat sterke culturen samenhangen met homogeniteit van inspanningen, een duidelijke koers, eenduidige omgeving en diensten.

De mate waarin een organisatie een sterke, homogene cultuur nodig heeft (in plaats van een gevarieerde, uitgebalanceerde cultuurmix) hangt vaak af van de omgeving: hoe complex is deze, hoe flexibel moet de organisatie kunnen reageren? Een sterke cultuur vereist meer inspanningen om deze te veranderen.

In dit geval zien we:

De dominante cultuur is het type met de meeste punten, in dit geval hiërarchiecultuur (37,31 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Gevolgd door een familiecultuur (28,40 punten): een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel

met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Als derde scoort markt-cultuur (17,24 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie. Ook adhocratiecultuur is aanwezig (17,06 punten): een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een duidelijk accent op procedures en planning.

Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur

Kijk naar het verschil tussen de huidige en gewenste cultuur. Rood is de huidige en blauw is de gewenste cultuur. Vooral verschillen van meer dan 10 punten zijn relevant en nopen tot het ondernemen van actie. Deze discrepantie levert belangrijke informatie op voor eventueel gewenste verandering; in welke richting is deze gewenst?

NB Zoals Kim Cameron stelde in een interview, verschillen van minder dan 10 punten, betekenen niet dat je niets hoeft te doen.

In dit geval zien we:

Het grootste gewenste verschil zien we bij hiërarchiecultuur, met een afname van 13,91 punten: het formele mag fors minder. Daarna volgt adhocratiecultuur met een toename van 9,15 punten en dus meer vernieuwing. Familiecultuur neemt toe met 8,28 punten en marktcultuur neemt af met 3,52 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 hiërarchiecultuur (-13,91 punten).

Congruentie van de cultuur

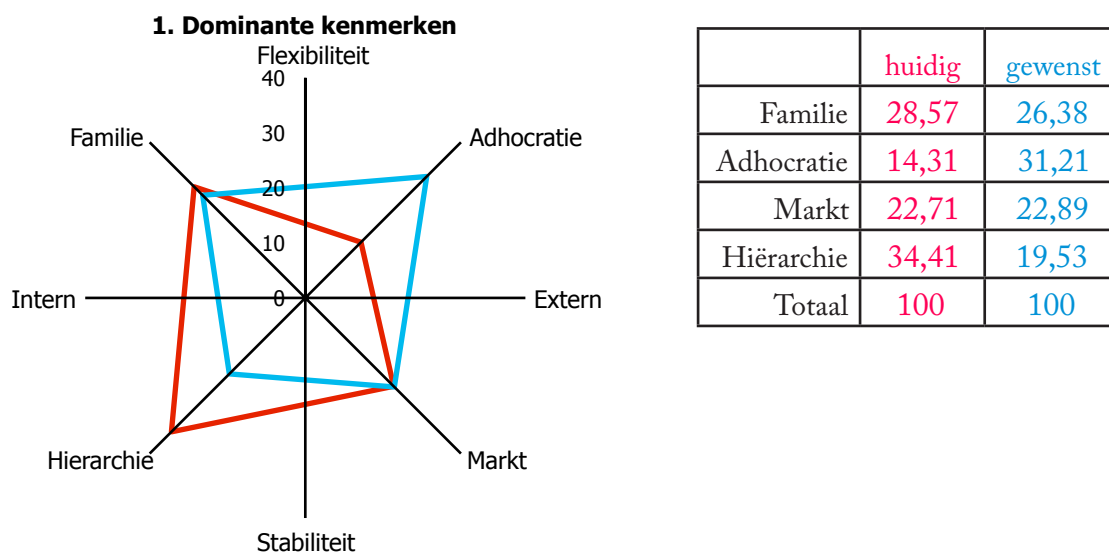
Congruentie op de zes factoren betekent dat strategie, leiderschapsstijl, beloningssysteem, personeelsmanagement en organisatiekenmerken gebaseerd zijn op dezelfde waarden, dus in hetzelfde cultuurkwadrant vallen.

Uit onderzoek blijkt dat succesvolle organisaties vaker een congruente cultuur hebben.

Ze hebben minder last van innerlijke tegenstrijdigheden. Culturele incongruentie bevordert vaak het besef dat er hoognodig iets moet veranderen. Het kost veel tijd en discussie; leidt tot verschillende waarden, zienswijzen, doelen, strategieën.

Soms zit de incongruentie ook specifiek tussen verschillende afdelingen of personen. Het kan interessant zijn om dit afzonderlijk te meten.

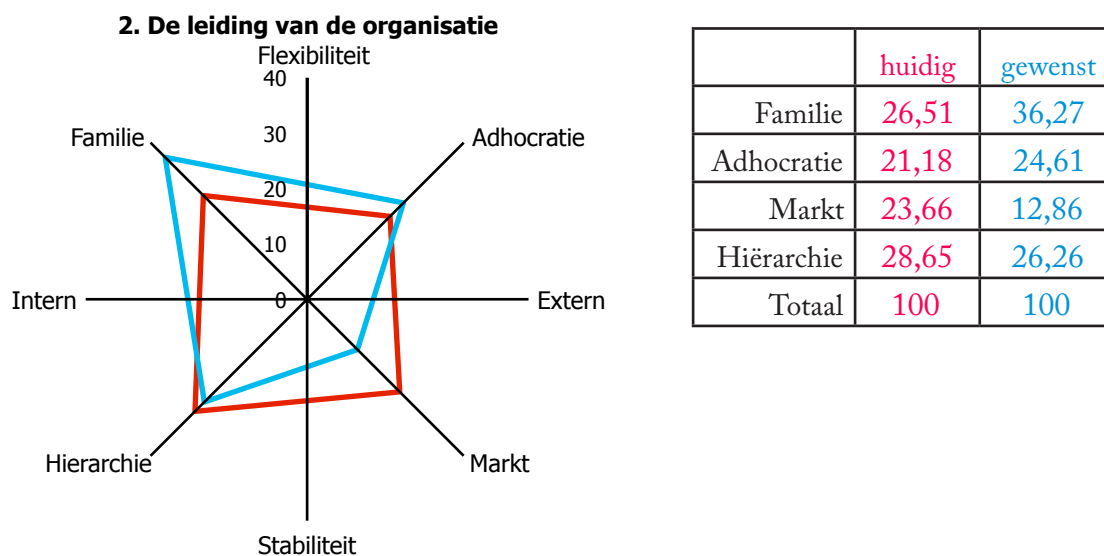
Dominante kenmerken



Op dit aspect scoort hiërarchiecultuur het hoogst: 34,41 punten. De dominante kenmerken en uitstraling zijn geformaliseerd en gestructureerd, procedures bepalen wat de mensen doen. De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: familiecultuur (28,57 punten), marktcultuur (22,71 punten) en adhocratiecultuur (14,31 punten).

Zowel bij adhocratiecultuur als bij hiërarchiecultuur is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van +16,90 en -14,89 punten). Familiecultuur daalt met 2,19 punten. Marktcultuur stijgt met 0,18 punten.

Leiding van de organisatie

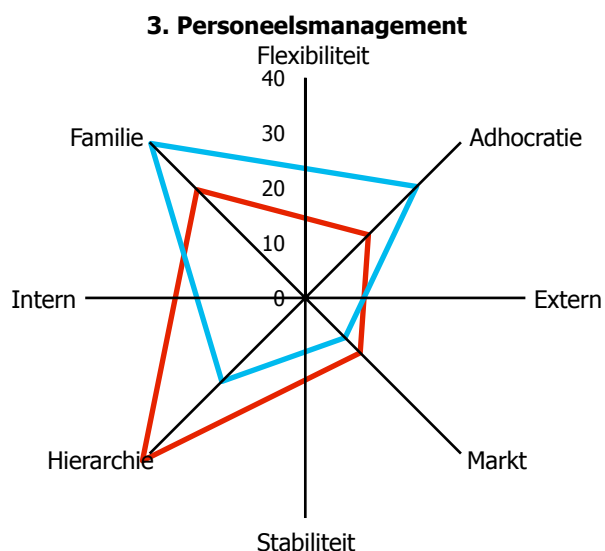


Hoe worden leidinggevenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevenden stellen zich op als goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchiecultuur: 28,65 punten). En ze zijn van meer markten thuis: mentoren die faciliteren en stimuleren (familiecultuur: 26,51 punten). Ze zijn ook producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (marktcultuur: 23,66 punten). Men ervaart de leiding verder als vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratiecultuur: 21,18 punten).

Wat opvalt: marktcultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Marktcultuur krijgt in de gewenste situatie 12,86 punten. Met een afname van 10,80 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Familiecultuur stijgt met 9,76 punten, een situatie die om aandacht vraagt en adhocratiecultuur stijgt met 3,43 punten. Hiërarchiecultuur daalt met 2,39 punten.

Personeelsmanagement



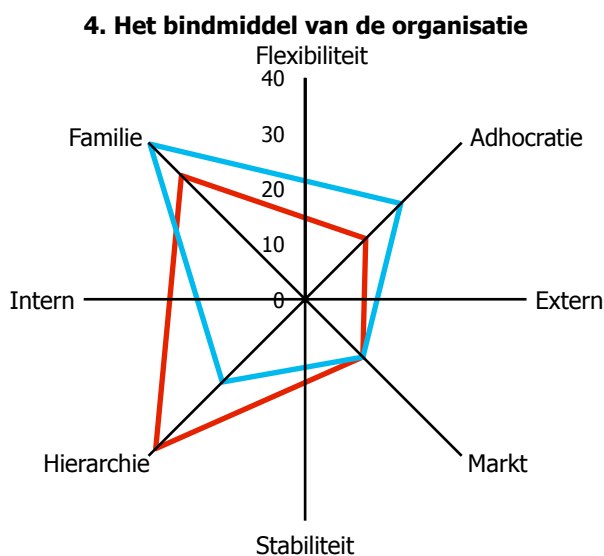
	huidig	gewenst
Familie	27,81	39,70
Adhocratie	16,22	28,62
Markt	14,11	10,22
Hiërarchie	41,86	21,46
Totaal	100	100

Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op hiërarchiecultuur met 41,86 punten.

Daarna zien we familiecultuur (27,81 punten): teamwerk, consensus en participatie. Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit scoren 16,22 punten (adhocratiecultuur). Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid komen het minst voor, marktcultuur scoort 14,11 punten.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij drie van de vier cultuurtypen groter dan of gelijk aan 10. Een nieuwe mix van cultuurtypen is zeer gewenst. Hiërarchiecultuur daalt met 20,40 punten, adhocratiecultuur stijgt met 12,40 punten en familiecultuur stijgt met 11,89 punten. Marktcultuur daalt met 3,89 punten.

Bindmiddel van de organisatie



	huidig	gewenst
Familie	31,60	39,63
Adhocratie	15,49	24,44
Markt	14,74	14,77
Hiërarchie	38,16	21,15
Totaal	100	100

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk (hiërarchiecultuur: 38,16 punten).

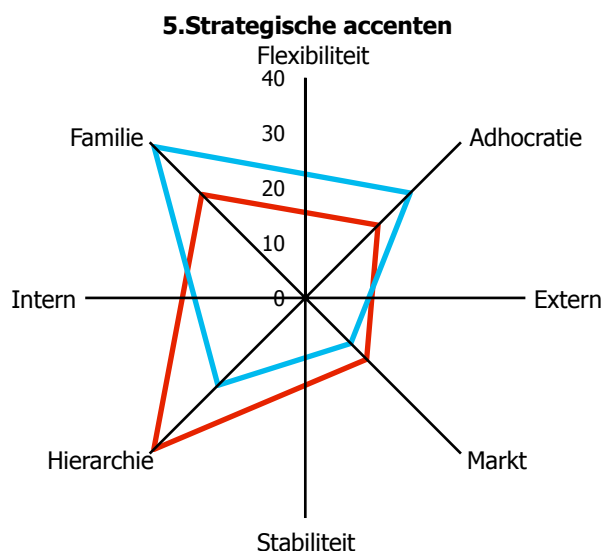
Loyaliteit en onderling vertrouwen volgen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven: familiecultuur scoort 31,60 punten.

Hierna komen betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (adhocratiecultuur: 15,49 punten).

De nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen volgen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's: marktcultuur scoort als laatste met 14,74 punten.

Wat opvalt: hiërarchiecultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Hiërarchiecultuur krijgt in de gewenste situatie 21,15 punten. Met een afname van 17,01 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Adhocratiecultuur stijgt met 8,95 punten, een situatie die om aandacht vraagt en familiecultuur stijgt met 8,03 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Marktcultuur stijgt met 0,03 punten.

Strategische accenten



	huidig	gewenst
Familie	26,60	38,89
Adhocratie	18,70	26,96
Markt	15,76	11,69
Hiërarchie	38,94	22,46
Totaal	100	100

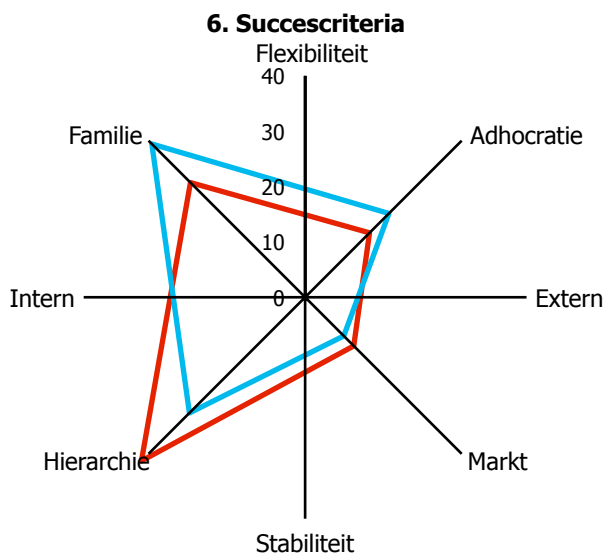
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering. Dit zijn strategische accenten volgens de hiërarchiecultuur (38,94 punten).

Hierna komt met 26,60 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: 18,70 punten). Als laatste zien we wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt (marktcultuur: 15,76 punten).

Zowel bij hiërarchiecultuur als bij familiecultuur is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van -16,48 en +12,30 punten). Adhocratiecultuur stijgt met 8,27 punten, een situatie die ook om aandacht vraagt. Marktcultuur daalt met 4,08 punten.

Succescriteria



	huidig	gewenst
Familie	29,30	39,16
Adhocratie	16,45	21,40
Markt	12,43	9,88
Hiërarchie	41,82	29,56
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: 41,82 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: 29,30 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 16,45 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: 12,43 punten).

Wat opvalt: hiërarchiecultuur mag behoorlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Hiërarchiecultuur krijgt in de gewenste situatie 29,56 punten. Met een afname van 12,26 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een aandachtspunt. Familiecultuur stijgt met 9,86 punten, een situatie die om aandacht vraagt en adhocratiecultuur stijgt met 4,95 punten. Marktcultuur daalt met 2,55 punten.

Congruent?

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 (3) groter dan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur. Op alle aspecten (6) is hiërarchiecultuur het dominante cultuurtype.

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.

OCAI online, L.H. Pottstraat 4 ✕ 8121 BN, Olst ✕ 0570-564560, fax 0570-564530 ✕ www.ocai-online.nl

www.ocai-online.nl