

Organisatiecultuurscan

Gebruiksmogelijkheden	
Theoretisch inzicht	X
Instrument voor zelfanalyse	V
Instrument bij training	V
Instrument bij coaching	V
Instrument bij organisatie-analyse	V

Instructie	
Vorbereidingstijd	30 min.
Invullen	20 min.
Nabespreking	45 min.

1. Organisatiecultuur

Voor het begrip “organisatiecultuur” bestaan vele definities. De meerderheid van de definities omschrijven organisatiecultuur in termen van *het geheel van normen, waarden, opvattingen en gedragingen in een organisatie*.

Hier zijn uiteraard diverse nuances op aan te brengen. Zo is een organisatiecultuur niet homogeen, maar bestaan binnen organisaties vaak meerdere culturen. Tevens is een organisatiecultuur geen statisch geheel, maar een zich steeds aanpassend en veranderend patroon van normen, waarden, opvattingen en gedragingen. Dit hangt af van de invloeden op de organisatiecultuur vanuit individueel niveau, groepsniveau, organisatieniveau, omgeving, en ook de nationale cultuur waar de organisatiecultuur zich in beweegt. Dit alles maakt het lastig om een zuivere, waardenvrije analyse van organisatiecultuur te bieden.

Een eerste aanzet betreft de vragenlijst, gebaseerd op het theoretisch model van Harrison. Harrison onderscheidt hierbij vier verschillende cultuurtypen.

Onderzoek naar organisatiecultuur is goed bruikbaar bij trajecten van organisatieontwikkeling, cultuurverandering, leiderschapsontwikkeling, management development, samenwerkingen, fusies en integratietrajecten.

2. Instructie organisatiecultuurscan

Onderstaand treft u een korte vragenlijst aan. Bij elke vraag dient u twee antwoorden te geven:

- 1) het antwoord dat naar uw mening op dit moment van toepassing is op uw organisatie, en
- 2) het antwoord dat naar uw mening het meest gewenst is voor de organisatie naar de toekomst.

Als u de tien vragen zowel voor Heden als voor Toekomst hebt ingevuld, maakt u gebruik van het onderliggende scoringsformulier.

A. Als iemand in uw organisatie een verschil van mening heeft met een collega, dan...		
	Heden	Toekomst
1. Ontstaat er een discussie, waarin de beste wint.		
2. Leggen zij het conflict voor aan hun chef, die dan een beslissing neemt.		
3. Gaan ze na wat het beste voor de organisatie is en doen dat.		
4. Discussiëren zij erover, waarna ieder doet wat hem het beste lijkt.		

B. Als er voor uw organisatie een voordeel te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijke buiten werking worden gesteld, dan...		
	Heden	Toekomst
1. Doen we het alleen als het redelijkerwijze kan zonder de regels overboord te zetten.		
2. Gaat ieder die ermee te maken heeft snel informatie verzamelen om de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het.		
2. Als er alleen belangstelling is van de hele groep als men het een interessante job vindt. Overigens heeft natuurlijk niemand er bezwaar tegen als één of enkele mensen het aanpakken.		
4. Beslist de directie en zegt vervolgens aan allen wat men moet doen en laten.		

C. De redenen waarom mensen in uw organisatie zich inspannen zijn voornamelijk		
	Heden	Toekomst
1. Omdat de klus klaar moet en je daar met z'n allen voor staat.		
2. Omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat. Bovendien krijg je jouw baas op je nek als je er niet aan trekt.		
3. Omdat het werk je belangstelling heeft en het een stuk van jezelf is geworden.		
4. Omdat er van je verwacht wordt, dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert.		

D. Als iemand in uw organisatie ruzie heeft met de chef, dan:		
	Heden	Toekomst
1. Zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen. Als dat niet lukt blijft de onenigheid bestaan en ontlopen ze elkaar (of de betrokkene vraagt mobiliteit).		
2. Kan men bij de chef of een vertrouwenspersoon terecht.		
3. Zal hij / zij misschien proberen de chef er onder te krijgen maar meestal geeft hij / zij toe.		
4. Is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is. Zo nee, dan is het niet zo interessant. Zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd.		

E. Als men niet tevreden is met de job zal men gewoonlijk:		
	Heden	Toekomst
1. Interne mobiliteit vragen.		
2. Een andere bijdrage gaan leveren binnen het totale pakket aan te verrichten werk.		
3. Voor een promotie vechten.		
4. Externe mobiliteit vragen.		

F. Als er om een bepaald doel te bereiken iemand in uw organisatie "een veer moet laten" of een stapje terug moet doen, dan:		
	Heden	Toekomst
1. Helpen we zo iemand dat te accepteren. Als dat niet kan is dat jammer of anders zal hij / zij wel weggaan.		
2. Moet de persoon in kwestie maar door de zure appel heen bijten.		
3. Hangt het ervan af of een hoge of een lage medewerker betreft. Bij een hoog en machtig iemand gebeurt dat niet zo gauw, bij iemand met weinig invloed gebeurt het eerder.		
4. Wordt er nagegaan wat er in vorige gevallen is geschied, hoe dat is aangepakt en of er tegemoetkomingen zijn gegeven. Afhankelijk daarvan wordt al of niet iets gedaan.		

G. Als een concurrent ons een order dreigt af te pikken, dan:		
	Heden	Toekomst
1. Gaan we na of hij daarbij afspraken overschrijdt. Doet hij dat dan protesteren we natuurlijk. Doet hij dat niet dan valt er weinig aan te doen.		
2. Is dat vervelend voor degene die zich er druk over heeft gemaakt. We helpen hem weliswaar, maar als hij het van een collega verliest, dan kunnen wij daar verder ook niets aan doen.		
3. Duurt het even voordat we reageren, maar dan zetten we met elkaar alles op alles om met een goede strategie te reageren. Soms is het verstandig een andere job aan te pakken, soms kunnen we onze aanpak verbeteren en zo de buit alsnog binnen halen.		
4. Proberen we die concurrent een spaak in het wiel te steken; goedschiks of kwaadschiks moeten we het van hem winnen.		

H. Als iemand niet zo goed meer mee kan:		
	Heden	Toekomst
1. Zal hij / zij zich verschansen, een sterke positie proberen te vinden en terugvechten.		
2. Zal hij / zij gewoonlijk worden overgeplaatst of weggepromoveerd.		
3. Accepteren we dat en helpen hem / haar dat te aanvaarden.		
4. Krijgt iemand anders zijn / haar job en gaat hij / zij ander werk doen als dat er is.		

I. Als er vrij plotseling een leidende medewerker uitvalt en die moet worden vervangen, dan:		
	Heden	Toekomst
1. Wordt gewoonlijk de plaatsvervangend chef aangesteld die er het langste is. Die moet dan natuurlijk wel de juiste kennis en vaardigheden hebben.		
2. Wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht.		
3. Moeten we iemand kiezen, die als leider qua kunde en als persoon het vertrouwen van de mensen heeft.		
4. Zoeken de organisatie extern iemand die deze job goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden.		

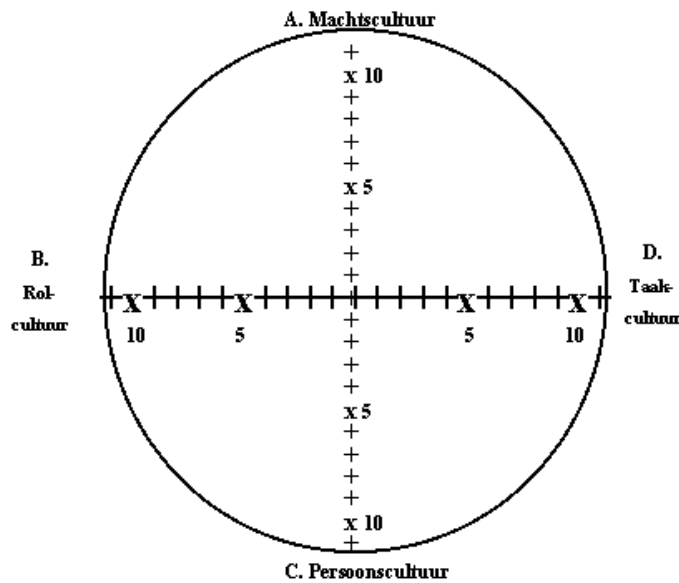
J. Als er sprake is van de invoering van een verandering in de werkomstandigheden, dan:		
	Heden	Toekomst
1. Wordt er overlegd. Waarschijnlijk wordt er een werkgroep ingesteld die een voorstel doet.		
2. Hangt het er van af wat de vakbonden vinden. Als zij het schadelijk acht probeert ze de invoering tegen te houden of te beperken.		
3. Als zij het niet schadelijk acht staat zij het binnen redelijke grenzen toe.		
4. Gaan we na wat het inhoudt en wat de gevolgen ervan voor het werk zijn.		

Scoringsformulier

Situatie	Heden		Toekomst	
A	1	A	1	A
	2	B	2	B
	3	C	3	C
	4	D	4	D
B	1	B	1	B
	2	C	2	C
	3	D	3	D
	4	A	4	A
C	1	C	1	C
	2	A	2	A
	3	D	3	D
	4	B	4	B
D	1	D	1	D
	2	B	2	B
	3	A	3	A
	4	C	4	C
E	1	B	1	B
	2	C	2	C
	3	A	3	A
	4	D	4	D
F	1	D	1	D
	2	C	2	C
	3	A	3	A
	4	B	4	B
G	1	B	1	B
	2	D	2	D
	3	C	3	C
	4	A	4	A
H	1	A	1	A
	2	B	2	B
	3	D	3	D
	4	C	4	C
I	1	B	1	B
	2	A	2	A
	3	D	3	D
	4	C	4	C
J	1	B	1	B
	2	D	2	D
	3	A	3	A
	4	C	4	C

Totaal		A B C D		A B C D
---------------	--	----------------	--	----------------

Totaal	
---------------	--	---------	--	---------



A. Machtscultuur

Deze cultuur wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie. Beheersing vindt plaats vanuit een centraal punt en door op vitale punten sleutelfiguren te plaatsen die macht krijgen gedelegeerd. Resultaten zijn het criterium voor succes. Individuele prestaties zijn belangrijker dan samenwerking.

B. Rolcultuur

Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels en functiebeschrijvingen. Het in stand houden en perfectioneren van het systeem is vaak belangrijker dan slagvaardigheid en flexibiliteit.

C. Persoonscultuur

In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden. Het persoonlijke succes heeft als regel voorrang op het succes van de organisatie als geheel.

D. Taakcultuur

Bij deze cultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

3. Achtergrondliteratuur

- *Change: a Question of Culture*, Fazili Consulting, 2006
- *Handwerkboek Leiderschap*, Fazili Consulting, 2010
- *Beweging voor Gevorderden*, Fazili Consulting, 2009
- *Organisational Culture*, Harrison, Harvard Business Review, 1972.