



Organisatie Cultuur Inventarisatie

Wat is de Organisatie Cultuur Inventarisatie?

De Organisatie Cultuur Inventarisatie (OCI) is een instrument, waarmee de organisatiecultuur wordt weergegeven in de stijlen die de meeste invloed hebben op het functioneren van de medewerkers en de organisatie als geheel. Daarom kan de OCI toegepast worden in alle veranderingstrajecten waarbij de organisatiecultuur een belangrijke factor is.

Door middel van de Organisatie Cultuur Inventarisatie kunt u bijvoorbeeld een antwoord krijgen op de volgende vragen:

- 1 welke stijl (-en) zijn dominant?
- 2 hoe sterk is de (sub-) cultuur?
- 3 welke cultuuraspecten werken voor en welke tegen onze doelstellingen?
- 4 aan welke gebieden moet gewerkt worden teneinde gewenste doelen te bereiken?
- 5 hoe kunnen we vaststellen of de gewenste veranderingen bereikt zijn?
- 6 waar bestaan weerstanden tegen veranderingen?
- 7 hoe servicegericht is de organisatie?
- 8 hoe marktgericht is de organisatie?
- 9 hoe is de veerkracht van de organisatie?
- 10 welke cultuurfactoren zijn van invloed op ziekte en verzuim?

In wat voor situaties en programma's kan OCI worden gebruikt?

OCI kan op elk (management-) niveau in de organisatie gebruikt worden, zowel in trajecten waarin problemen en doelstellingen nog geformuleerd moeten worden als waarin dat al gebeurd is.

- Verhoging van algehele effectiviteit
- Verbetering van marktgerichtheid
- Verander(en)de omgeving
- Verandering van doelstellingen
- Terugdringen van verzuim en personeelsverloop
- Fusies
- Privatiseringen
- Etc.

Hoe werkt OCI?

Het werken met OCI gebeurt in vijf stappen:

- 1 het invullen van vragenlijsten;
- 2 het berekenen van de ruwe scores voor de 12 stijlen en het intekenen van de profielen (het formulier drukt door en is voorzien van een duidelijke gebruiksaanwijzing, zodat het zonder begeleiding gebruikt kan worden), en eventueel het samenvoegen van meerdere

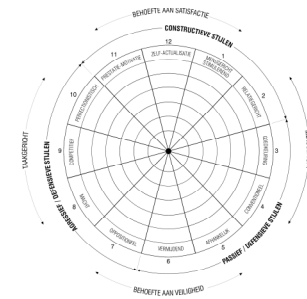
profielen;

- 3 het vergelijken van deze profielen met een ideaalprofiel;
- 4 het opstellen van een ontwikkelingsplan;
- 5 het, na verloop van tijd, uitvoeren van een hermeting om te zien of de gestelde doelen bereikt zijn.

Benodigde **tijd** voor het invullen van de vragenlijst:

20 minuten

OCI Cirkeldiagram



Beschrijving van de twaalf stijlen

Stijl 1: Een mensgericht-stimulerende cultuur karakteriseert organisaties met een leiding die medewerkers laat participeren en de mens centraal stelt. Van medewerkers wordt

verwacht dat ze ondersteunend en constructief zijn en open staan voor opvattingen van anderen. Een mensgericht-stimulerende cultuur leidt tot doelmatige organisatorische prestaties doordat medewerkers de gelegenheid krijgen te groeien en actief betrokken te zijn of te raken.

Stijl 2: Een cultuur van relatiegerichtheid is karakteristiek voor organisaties die hoge prioriteiten stellen aan opbouwen van de relaties tussen personen. Medewerkers worden verondersteld vriendelijk en open te zijn en groepsbelangen voorop te stellen. Een dergelijke cultuur kan de prestaties van de organisatie vergroten door het bevorderen van open communicatie, goede samenwerking en loyaliteit ten opzichte van teams.

Stijl 3: Een cultuur van goedkeuring beschrijft organisaties waarin conflicten worden vermeden en waarin menselijke verhoudingen - tenminste aan de oppervlakte - plezierig zijn. Medewerkers hebben het gevoel dat zij met anderen moeten instemmen, de goedkeuring van anderen moeten winnen en door anderen aardig gevonden moeten worden. Hoewel op zich mogelijk plezierig, kan een dergelijke werkomgeving minder effectief zijn, daar zij het geven van eigen meningen - zeker als deze wat afwijkend zijn - beperkt of zelfs minimaliseert.

Stijl 4: Een conventionele cultuur beschrijft organisaties die conservatief, traditioneel en bureaucratisch worden geleid. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aanpassen, dat zij zich houden aan de regels en dat zij een goede indruk maken. Een te conventionele cultuur beïnvloedt de doelmatigheid van de organisa-

tie doordat er geen ruimte is voor vernieuwingen en aanpassing van de organisatie aan haar omgeving wordt beperkt.

Stijl 5: Een afhankelijke cultuur karakteriseert hiërarchische en weinig participatieve organisaties. Gezien de centrale besluitvorming zijn medewerkers geneigd alleen te doen wat hen wordt opgedragen en alle beslissingen door superieuren te laten goedkeuren. Als gevolg van het gebrek aan persoonlijk initiatief, spontaneiteit, flexibiliteit en tijdige besluitvorming zijn de prestaties mager.

Stijl 6: Een vermijdende cultuur karakteriseert organisaties die succes niet belonen, maar die wel fouten bestraffen. Dit negatieve beloningssysteem maakt dat medewerkers verantwoordelijkheden naar anderen afschuiven en proberen de kans te vermijden de schuld te krijgen als er iets misgaat. Het is de vraag of dit type organisatie kan overleven, aangezien medewerkers niet bereid zijn beslissingen te nemen, acties te ondernemen of risico's te accepteren.

Stijl 7: Een oppositionele cultuur karakteriseert organisaties waarin confrontaties de overhand hebben en negatief gedrag wordt beloond. Medewerkers verwerven status en invloed door zich kritisch op te stellen en zijn daarom eerder geneigd om ideeën van anderen tegen te werken. Zelf nemen ze veilige (maar ineffectieve) maatregelen. Alhoewel enige kritiek heel functioneel kan zijn, kan een sterke oppositionele cultuur leiden tot onnodige conflicten, een slechte benadering van probleemoplossing in teams en veilige oplossingen voor problemen.

Stijl 8: Een machtscultuur karakteriseert niet-participatieve organisaties met een cultuur gebaseerd op autoriteit die hoort bij de positie van de medewerkers. Medewerkers verwachten beloofd te worden door de leiding te nemen en ondergeschikten te controleren (en tegelijkertijd rekening te houden met de eisen van superieuren). Organisaties die gericht zijn op macht zijn minder effectief dan hun medewerkers wellicht vermoeden. Medewerkers verzetten zich tegen dit soort leiding, houden informatie achter en beperken hun inbreng tot een minimaal niveau.

Stijl 9: Een competitieve cultuur is een cultuur waarin slagen hoog wordt gewaardeerd en medewerkers worden beloofd voor het elkaar overtreffen. Mensen in dergelijke organisaties werken in een "win-verlies" sfeer en vinden dat ze collega's eerder moeten tegenwerken dan met hen samen te werken, teneinde opgemerkt te worden. Een al te competitieve cultuur kan de effectiviteit beperken doordat de samenwerking beperkt is en onrealistische prestatienormen (hetzij te hoog, hetzij te laag) worden gepropageerd.

Stijl 10: Een perfectionistische cultuur karakteriseert organisaties waarin perfectionisme, volharding en hard werken worden gewaardeerd. Medewerkers hebben het gevoel dat ze fouten moeten vermijden, alles bij moeten houden, en lange dagen moeten maken om nauwkeurig omschreven doelstellingen te realiseren. Hoewel een dergelijke benadering tot op zekere hoogte nuttig is, kan teveel nadruk op perfectionisme ertoe leiden dat medewerkers de grote lijnen niet meer voor ogen hebben en verstrikt raken in details. Bo-

verdien kunnen zij tekenen van stress gaan vertonen.

Stijl 11: Een op prestatie-motivatie gerichte cultuur beschrijft organisaties die de dingen goed doen en medewerkers waarderen die hun eigen doelen bepalen en realiseren. Medewerkers van dergelijke organisaties stellen zich uitdagende maar realistische doelen, ontwikkelen plannen om de doelen te realiseren en zetten zich vol enthousiasme in om ze in de praktijk te brengen. Prestatie-motivatie gerichte organisaties zijn doelmatig, problemen worden goed opgelost en klanten worden goed bediend. De instelling van zowel de medewerkers als het bedrijf zelf is gezond.

Stijl 12: Een zelf-actualiserende cultuur karakteriseert organisaties die waardering hebben voor creativiteit, voor kwaliteit boven kwantiteit en voor zowel prestaties als individuele groei. Medewerkers van deze organisaties worden aangemoedigd om plezier in hun werk te hebben, zichzelf te ontwikkelen en nieuwe en interessante werkzaamheden op te pakken. Hoewel zelf-actualiserende organisaties soms wat moeilijk beheersbaar zijn of lijken, zijn ze over het algemeen erg innovatief en leveren producten of diensten van hoge kwaliteit. Zij ontwikkelen uitstekende medewerkers en zijn voor dergelijke medewerkers ook erg attractief.

Naast de handmatige verwerking bestaat de mogelijkheid de vragen online te beantwoorden, waarna deze door Human Synergetics Doedijns verwerkt worden. Deze manier van verwerking wordt meestal bij grotere onderzoeken toegepast en biedt extra informatie met betrekking tot o.a. de consistentie van antwoorden.

Waarom kiezen voor het instrument Organisatie Cultuur Inventarisatie ?

- Betrouwbaar want veilige (anonieme) inventarisatie
- Wetenschappelijk onderbouwd (met studies van meer dan 20.000 mensen in 100 multinationals)
- OCI is een zeer concreet instrument dat organisatie cultuur zichtbaar, bespreekbaar én veranderbaar maakt

Informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ir H.H.G. Doedijns, Human Synergetics-Doedijns, Statenplein 14A, 2582 EZ Den Haag, 070 - 511 69 81

Geautomatiseerde
verwerking/computer
scoring

