



Betekenis OCAI-model van Cameron en Quinn

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.

De unieke mix van deze vier typen organisatiecultuur bij een organisatie is te bepalen aan de hand van een vragenlijst, die de respondenten weinig tijd kost, blijkt ook nog valide te zijn en biedt bij nadere beschouwing handvatten tot verandering. Het OCAI is inmiddels bij ruim 10.000 bedrijven toegepast.

De OCAI-vragenlijst kost de respondenten meestal niet meer dan twintig minuten en is zowel op papier als online af te nemen. De gegevens kunnen snel verzameld en geanalyseerd worden. Dat is goed nieuws, want meten is weten.

De OCAI-vragenlijst

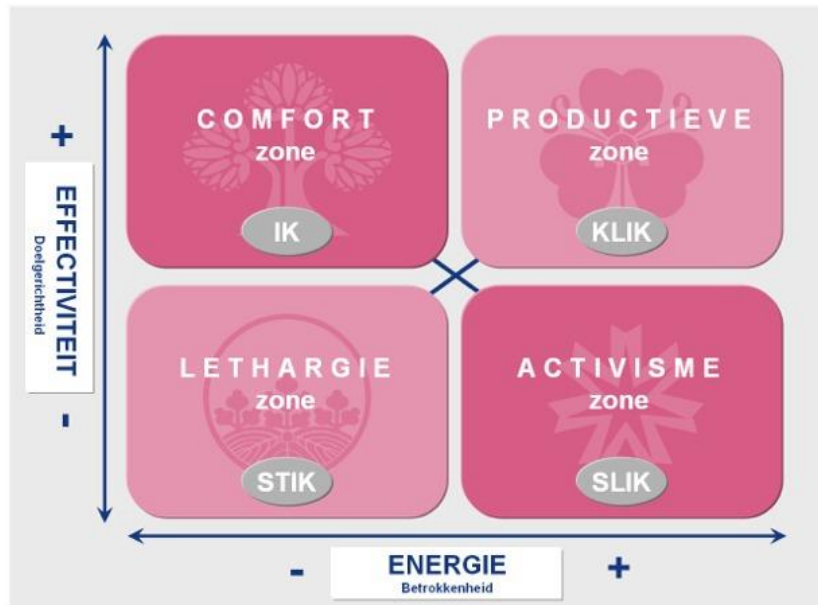
In de OCAI-vragenlijst moeten respondenten telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen. Zo wordt gemeten in welke mate de huidige organisatie- of teamcultuur een mix is van de vier cultuurtypen of dat er bijvoorbeeld één cultuur domineert. Door dezelfde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

Respondenten beoordelen zes factoren van een organisatie:

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.

Door individuele OCAI-scores te middelen ontstaat een cultuurprofiel. Hieruit is veel informatie te halen:

- De dominante cultuur
- Discrepancie tussen huidige en gewenste cultuur
- De sterkte van de dominante cultuur (aantal punten)
- De congruentie op de zes gemeten aspecten en tussen verschillende afdelingen of personen. (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.)
- Vergelijking tussen cultuurprofiel en gemiddelde voor de branche (voor zover reeds beschikbaar)
- Vergelijkbaarheid met algemene trends; in welke fase van ontwikkeling zit de organisatie? De cultuurtypen blijken hier namelijk mee samen te hangen.



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. Het gaat om de voor de organisatie juiste mix van de 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 eenmaal kunnen uitgeven.

Toch bleek uit hun onderzoek 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 daarnaast 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 bepaalden (na een uitgebreid onderzoek), 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 zijn 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 zijn met de klok mee:

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 marktleiderschap 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 hiërarchie cultuur

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

OCAI als instrument tot verandering

Aangezien de cultuur van de meeste organisaties als vanzelfsprekend wordt ervaren (mensen zijn zich er niet erg van bewust), is een beschrijving ervan voor de meeste leden van de organisatie niet makkelijk, en verandering al helemaal niet.

De kracht van het OCAI zit in de bewustwording van deze cultuur en het biedt handvatten tot verandering. Met dit meetpunt kunt u aan de slag.

Meer weten? Zie <http://www.ocai-online.nl/> voor algemene info en <http://www.ocai-online.nl/downloads/documenten.htm> voor voorbeelden van afgenomen testen.