THE ZOOOOO
PLAY. CHANGE. GROW.

De Cultuurscan

titel Rode Kruis Quin totaal

05/04/17

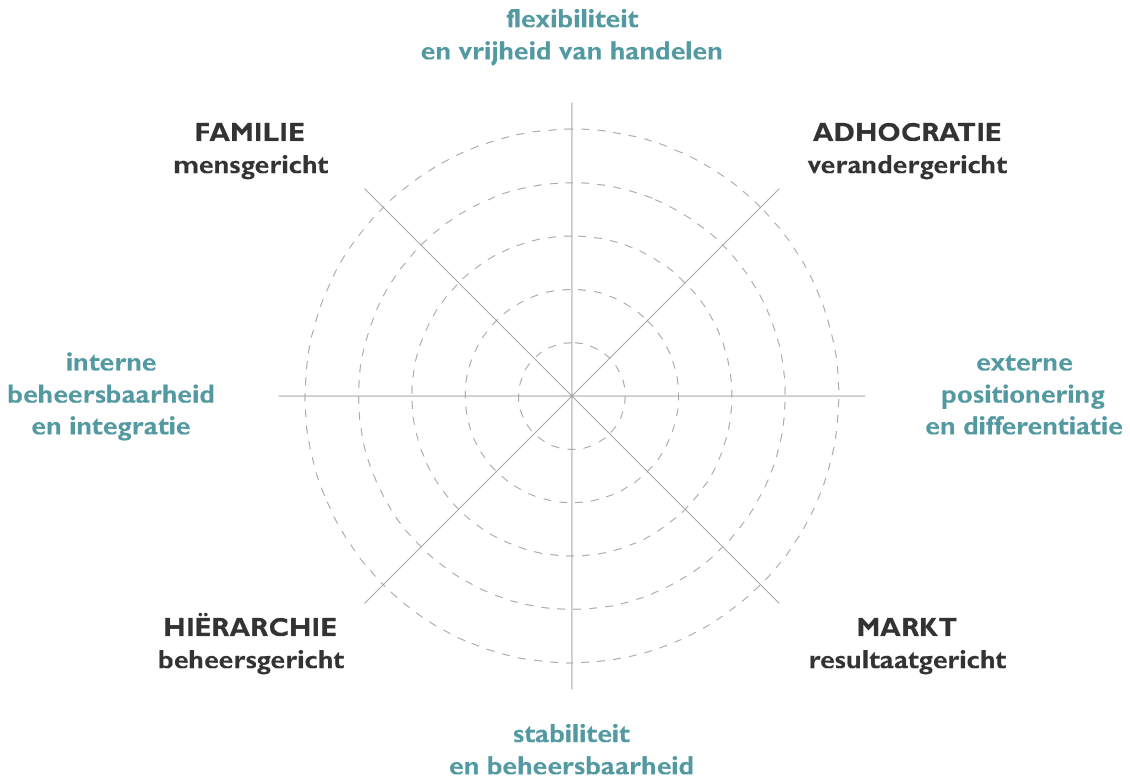
betreft	Cultuurscan
titel	Rode Kruis Quin totaal

Cameron, Quinn en Rohrbaugh cultuurscan
Voor het duiden van de cultuur binnen een organisatie(eenheid) is onder andere op basis van de studies van Cameron, Quinn en Rohrbaugh de cultuurscan ontwikkeld. Zij brachten de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties op basis van statistische analyse in kaart. Deze dimensies worden samen vaak genoemd als het model van 'concurrerende waarden'. Hieronder teruggebracht naar twee hoofddimensies:

- *stabiliteit en beheersbaarheid versus flexibiliteit en vrijheid van handelen*
- *interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie*

Samen vormen deze beide dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren voor de effectiviteit van de organisatie. Te weten mensgerichte cultuur, verandergerichte, resultaatgerichte en beheersgerichte cultuur.

Uit onderzoek komt 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 iedere organisatie juiste mix van de vier organisatieculturen. 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.



betreft	Cultuurscan
titel	Rode Kruis Quin totaal

De familie/mensgerichte cultuur
Hier ligt de focus op de zorg voor en ontwikkeling van de werknemers. Er wordt grote waarde gehecht aan participatie, betrokkenheid, loyaliteit, traditie en een zogenaamd 'wij-gevoel'. Klanten worden beschouwd als partners en de realisatie van een project geschied bij voorkeur in de vorm van co-creatie. Het management staat voor het creëren van een menswaardige werkomgeving en zij stelt zich als doel om medewerkers zo veel mogelijk zeggenschap over hun werk te geven.

Type leider: stimulator, mentor, vaderfiguur
Effectiviteitcriteria: 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

De adhocratie/verandergerichte cultuur
In deze cultuur cultuur steken de mensen hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en ondernemers die ervoor zorgen dat de organisatie zich vooral bezighoud met groei en het voorblijven op de concurrent middels het ontwikkelen van nieuwe producten en/of diensten. Men vindt het van groot belang dat de organisatie op de toekomst is voorbereid. Er wordt gewerkt in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving waar experimenteren en pionieren wordt beloond.

Type leider: innovator, ondernemer, visionair
Effectiviteitcriteria: 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

De markt/resultaatgerichte cultuur
De centrale waarden bij deze cultuur zijn concurrentiegerichtheid en productiviteit. In deze resultaatgerichte organisatie zijn de mensen competitief en doelgericht ingesteld. De leiding heeft als belangrijkste opdracht de organisatie te sturen in de richting van productiviteit, resultaten en winst. Men wordt gedreven door reputatie, succes de wil om te winnen. Het denken in meetbare resultaten vertaalt zich in de waarde die gehecht wordt aan marktleiderschap, kwartaalcijfers, concurrerende prijsstelling en een vast bestand van klanten.

Type leider: opjager, concurrent, producent
Effectiviteitcriteria: 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

De hiërarchie/beheersgerichte cultuur
We hebben hier te maken met een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar procedures bepalen wat de mensen doen. Plannen, organiseren en coördineren zijn belangrijke competenties. Het management draagt zorg voor stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. Regels en procedures houden de organisatie draaiende. De medewerker voelt zich aangetrokken tot de organisatie door zekerheid over de baan en voorspelbaarheid van zijn/haar carrièremogelijkheden.

Type leider: coördinator, bewaker, organisator
Effectiviteitcriteria: efficiëntie, tijdigheid, soepel functioneren
Managementtheorie: beheersbaarheid bevordert de efficiëntie
Strategie om kwaliteit te verhogen: foutenopsporing, meting, procesbeheersing, systematische probleemoplossing

THE ZOOOOO
PLAY. CHANGE. GROW.

betreft	Cultuurscan
titel	Rode Kruis Quin totaal

resultaat cultuurscan

maximale score is 100 punten

huidige situatie

gewenste situatie

Organisatie die gericht is op interne betrokkenheid, flexibiliteit en zorg voor de werknemers en klanten. Mensvriendelijke werkomgeving met hoge mate van loyaliteit en betrokkenheid.

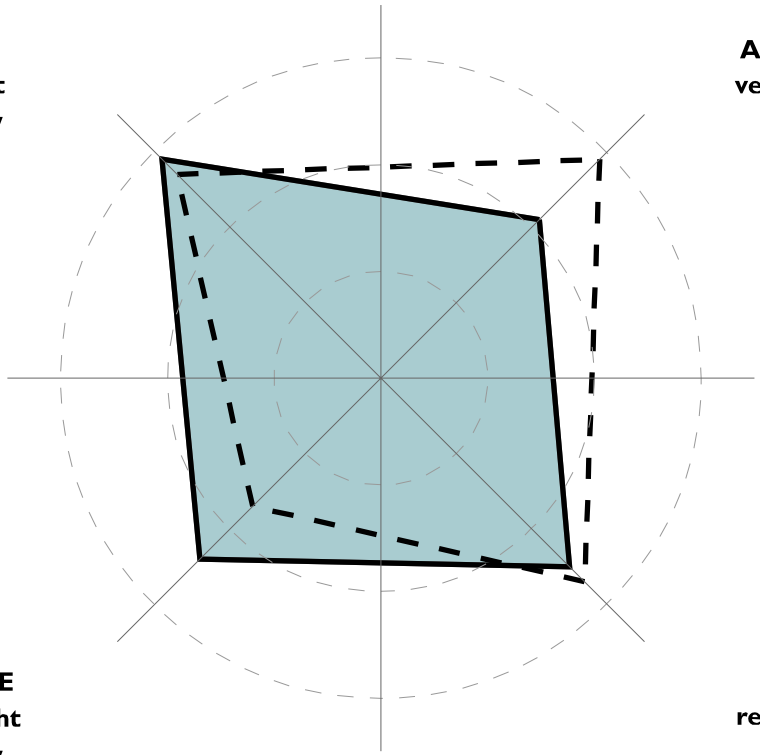
Een organisatie sterk gericht op externe positionering en vernieuwing met hoge mate van flexibiliteit en individualisme. Een dynamische en creatieve werkomgeving.

flexibiliteit en vrijheid van handelen

+2
FAMILIE
mensgericht
29 versus 27

-8
ADHOCRATIE
verandergericht
21 versus 29

interne beheersbaarheid en integratie



externe positionering en differentiatie

+7
HIËRARCHIE
beheersgericht
24 versus 17

-2
MARKT
resultaatgericht
25 versus 27

stabiliteit en beheersbaarheid

Een organisatie waarbinnen een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving geldt. Sterk gericht op interne controle en stabiliteit.

Een resultaat-en extern doelgerichte organisatie met een focus op competitie en marktaandeel in combinatie met een behoefte aan stabiliteit en controle.

THE ZOOOOO
PLAY. CHANGE. GROW.

titel Rode Kruis Quin totaal

antwoorden

	Typische cultuur kenmerken	huidig	gewenst
Fm	Dit is een organisatie(deel) met een zeer persoonlijk karakter men heeft veel met elkaar gemeen en betrekt elkaar, als in een familie, in allerlei zaken.	32.5	22.08
Ad	Dit is een organisatie(deel) met veel dynamiek en ondernemerschap. Mensen zijn er bereid om hun nek uit te steken en risico's te nemen.	20	33.33
Ma	Dit is een organisatie(deel) met een sterke competitie en resultaatgerichtheid. Van groot belang is dat de klus geklaard wordt. Mensen zijn bezig met hun taak en willen presteren.	27.5	31.67
Hi	Dit organisatie(deel) wordt strak geleid en heeft formele procedures. Er zijn voorschriften voor wat te doen en niet te doen.	20	12.92

	De leiding	huidig	gewenst
Hi	De leiding wordt over het algemeen gezien als organisator of cordinator, die op efficiency is gericht.	23.33	17.08
Fm	De leiding wordt over het algemeen gezien als mentor, coach of ouderfiguur. Zij faciliteren en stimuleren.	27.5	25
Ad	De leiding wordt over het algemeen gezien als ondernemend, vernieuwend of bereid om risico te nemen.	17.5	28.33
Ma	De leiding wordt over het algemeen gezien als sturend, gericht op productie en de markt. Zij hebben een no-nonsense instelling en zijn resultaatgericht.	31.67	29.58

	Managementstijl	huidig	gewenst
Ad	Kenmerkend voor de managementstijl zijn: individueel initiatief, vernieuwing, risicobereidheid, vrijheid en originaliteit.	19.58	32.5
Hi	Kenmerkend voor de managementstijl zijn: behoud van je baan, een functie lang vervullen, stabiliteit en zekerheid.	27.5	15
Fm	Kenmerkend voor de managementstijl zijn: teamwork, consensus en inspraak.	33.75	28.75
Ma	Kenmerkend voor de managementstijl zijn: stevige competitie, prestatiegerichtheid en succes.	19.17	23.75

THE ZOOOOO
PLAY. CHANGE. GROW.

titel Rode Kruis Quin totaal

antwoorden

	Het bindmiddel	huidig	gewenst
Ma	Het bindmiddel is het accent op presteren en het bereiken van gestelde doelen. Men praat veel over winnen en productie verhogen.	24.58	26.25
Fm	Het bindmiddel is loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid en teamwork worden als zeer belangrijk ervaren.	36.25	31.67
Hi	Het bindmiddel zijn de procedures, beleidsstukken en gedragsregels. Het is belangrijk dat alles geolied draait.	20.42	12.5
Ad	Het bindmiddel is de aandacht voor innovatie en ontwikkeling. Men is gedreven om in de sector/branche voorop te lopen.	18.75	29.58

	Kllimaat	huidig	gewenst
Fm	Het klimaat benadrukt de menselijke ontwikkeling je kunt er je eigen inbreng hebben. Er bestaat veel vertrouwen en openheid.	30.42	32.92
Ma	Het klimaat legt de nadruk op winnen en presteren. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en het verslaan van de concurrentie zijn een dagelijks thema.	20.42	21.67
Ad	Het klimaat legt de nadruk op dynamiek en de bereidheid tot innovatie en verandering. Nieuwe zaken uitproberen en zoeken naar kansen wordt beloond.	24.17	27.92
Hi	Het klimaat benadrukt duurzaamheid, stabiliteit, efficintie en beheersbaarheid. Men verwacht een soepele uitvoering op basis van regels en procedures.	25	17.5

	Succescriteria	huidig	gewenst
Ma	Men ziet succes als het vergroten van marktaandeel. Het voornaamste doel is nummer n te zijn in vergelijking met de concurrentie.	27.5	28.33
Hi	Men ziet succes als het ontwikkelen van de mogelijkheden van de eigen mensen (human resources), betrokkenheid en aandacht voor teamwerk en medewerkers.	28.33	25.42
Ad	Men ziet succes als betrouwbaar zijn en zo efficint mogelijk tegen lage kosten en volgens planning leveren van producten en/of diensten.	27.92	22.08
Fm	Men ziet succes als het hebben van unieke of de nieuwste producten of diensten. Dit is een organisatie(deel) dat bekent staat als innovatief en toonaangevend.	16.25	24.17

betreft	Cultuurscan
titel	Rode Kruis Quin totaal

notitie

Bronvermelding:
De cultuurscan-vragenlijst is ontwikkeld door Edger Gubbels gebaseerd op de theorien van Quinn en Cameron. Edger Gubbels heeft jarenlange ervaring in het toepassen van de theorieën van o.a. Quinn, Cameron en Rohrbaugh in coaching, training en verandertrajecten.

Bij het ontstaan van de test en het model is gebruik gemaakt van diverse literatuur op het gebied van cultuur. Hier volgt een selectie van geraadpleegde literatuur:

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), Managing organizational transitions (pp. 295–313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 5, 122–140.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, 363–377

http://www.123management.nl