

Rapport Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Financiële Instellingen
23 september 2009

OCAI online

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	3
OCAI-vragenlijst	4
Respondenten beoordelen zes aspecten van een organisatie:	4
De uitkomsten	5
De concurrerende waarden	6
De vier cultuurtypen	7
De familiecultuur	7
De adhocratiecultuur	7
De marktcultuur	7
De hiërarchiecultuur	8
Hoe benut u het OCAI?	9
Resultaten Financiële Instellingen	10
De dominante cultuur	10
In dit geval zien we:	10
Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur	10
De congruentie van de cultuur	12
Organisatiekenmerken; algemene uitstraling	13
Leiding van de organisatie	14
Personeelsmanagement	15
Bindmiddel van de organisatie	16
Strategische accenten	17
Succescriteria	18
Congruent?	19
Bijlage: OCAI vragenlijst	20
Dominante kenmerken	20
De leiding van de organisatie	20
Personeelsmanagement	20
Het bindmiddel van de organisatie	20
Strategische accenten	20
Succescriteria	21

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 aspecten 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

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 eenmaal kunnen uitgeven.

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.

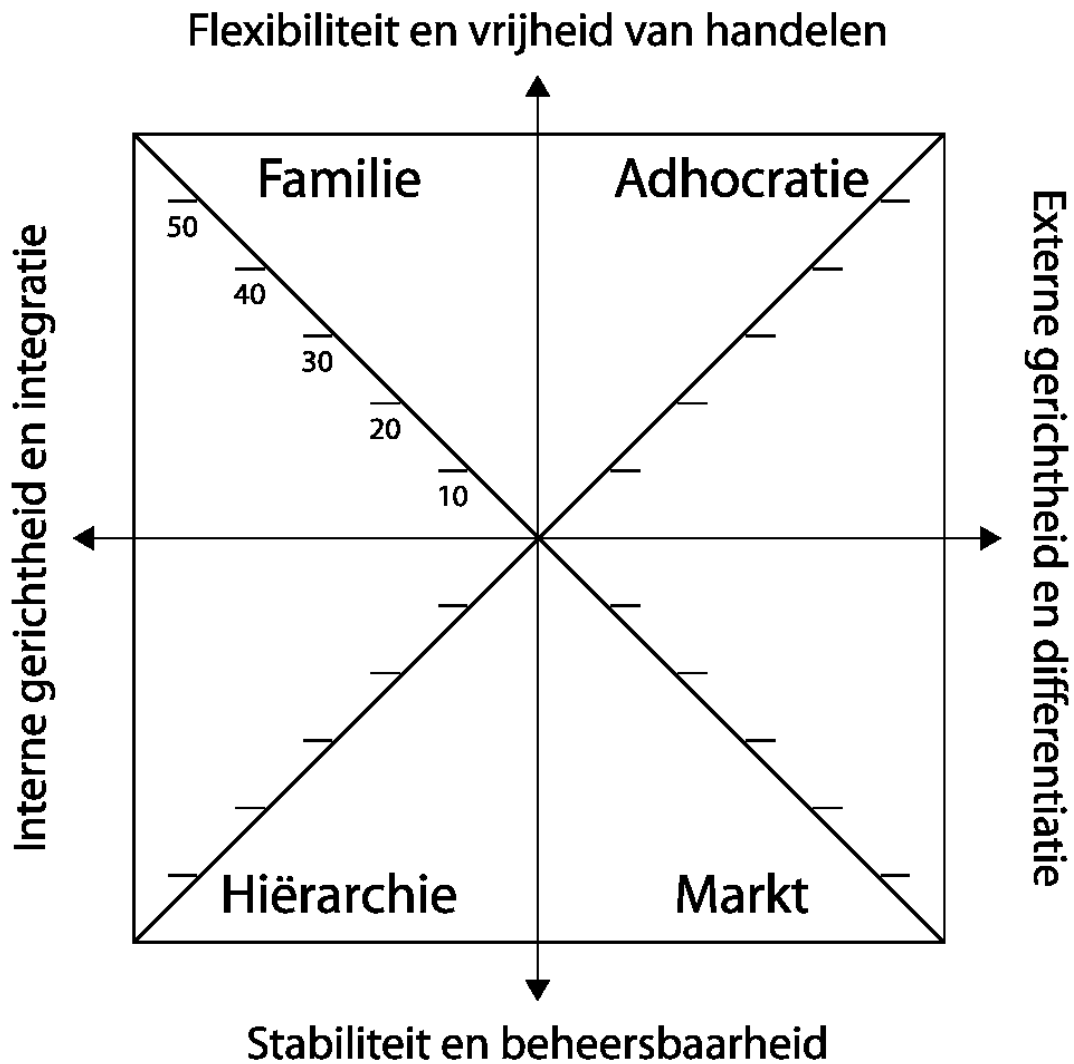
Ieder cultuurtype werkt het beste in het activiteitendomein dat inhoudelijk consistent is met dat cultuurtype. Er is dus geen ultieme 'beste' organisatiecultuur, alleen in een bepaalde context werkt de ene cultuur beter dan de andere.

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

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

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

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.

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?

Dit rapport bevat cultuurprofiel van de sector Financiële Instellingen: hoe ervaren zij de huidige cultuur en wat zien zij als gewenst?

Herkent u de resultaten?

Als er grote of opvallende verschillen zijn tussen huidige en gewenste situatie, dan zijn veranderingen gewenst. Het profiel geeft daartoe de richting aan.

Ook is het interessant om het profiel te vergelijken met collega's of andere invullers uit uw sector. Hoe ervaren zij de organisatiecultuur? Hoe zijn de verschillen te verklaren?

Door de individuele cultuurprofielen te vergelijken ontstaat inzicht in verschillen en uiteindelijk consensus over gewenste veranderingen.

Bespreek uw profiel met collega's of organiseer een teamoverleg. Herkennen zij het profiel? Is er overeenstemming over de gewenste werkcultuur? In een teamdag of workshop kunt u vaststellen welke acties nodig zijn om de gewenste cultuurverandering te bereiken. Een kernvraag om te komen tot concrete acties is om u af te vragen: wat gaan we concreet méér doen en wat gaan we juist minder doen om te veranderen in de richting van de gewenste cultuur?

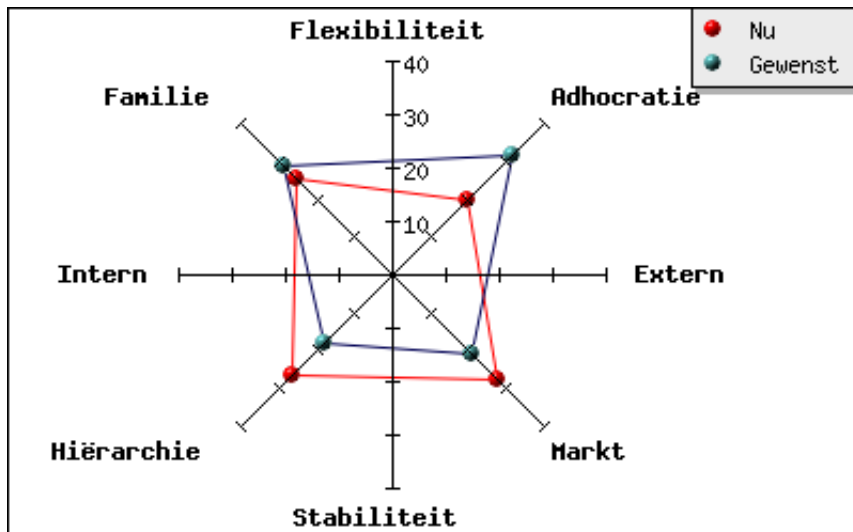
Een cultuurmeting wordt representatief als zoveel mogelijk leden van de organisatie meedoen. Uit het gezamenlijke cultuurprofiel van meerdere deelnemers blijkt de werkelijke cultuur omdat individuele verschillen worden uitgefilterd.

Een gezamenlijk rapport van uw gehele organisatie of team is aan te vragen door op de website het product OCAI Pro of OCAI Enterprise te kiezen.

Organisaties gebruiken het OCAI om verschillende redenen.

- Met het OCAI krijgt u 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.
- Het OCAI wordt ingezet bij fusies of reorganisaties
- Het OCAI kan worden ingezet bij een hoog personeelsverloop en ziekteverzuim

Resultaten Financiële Instellingen



	nu	gewenst
familie	25,23	29,04
adhocratie	19,78	31,48
markt	27,68	21,20
hiërarchie	27,30	18,27

Hierboven ziet u een grafische weergave of profiel van de sector Financiële Instellingen (133 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 de marktcultuur (27,68 punten): resultaatgerichtheid, productie, doelstellingen en (onderlinge) competitie. Gevolgd door een hiërarchiecultuur (27,30 punten): structuur, procedures, efficiëntie en voorspelbaarheid. Als derde scoort de familiecultuur (25,23 punten): (een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en een grote betrokkenheid heerst. Ook de adhocratiecultuur is aanwezig (19,78 punten); hierin ligt de nadruk op een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen.

Conclusie: blijkbaar heerst er een mix van culturen met een accent op resultaatgerichtheid en structuur.

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 adhocratie, met een toename van 11,70 punten: het vernieuwende mag fors meer. Daarna volgt hiërarchie met een afname van 9,04 punten en dus minder regels, protocollen en formaliteiten. Markt neemt af met 6,48 punten en familie neemt toe met 3,81 punten.

De dominante cultuur wordt in de gewenst situatie adhocratie, gevolgd door familie, markt en hiërarchie.

Cameron & Quinn hanteren als stelregel om vanaf een verschil van 10 punten dringend actie te ondernemen: dit geldt voor adhocratie (+11,70 punten).

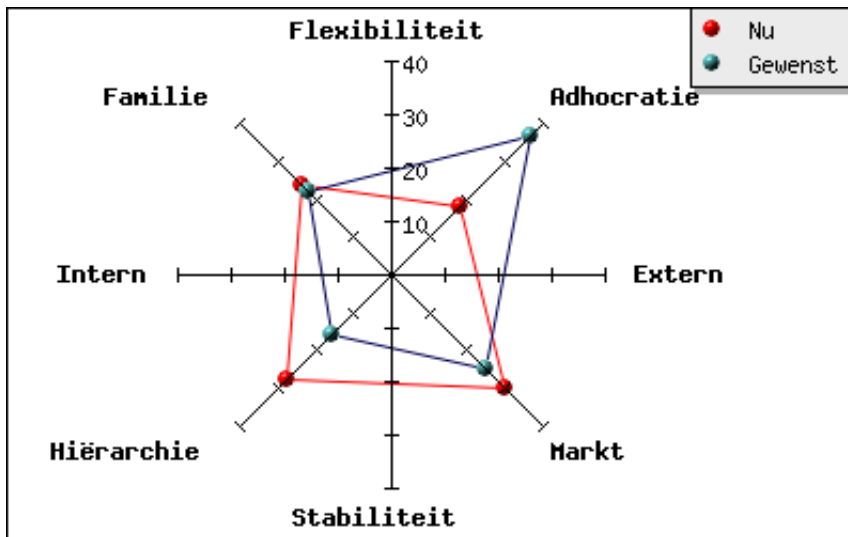
De congruentie van de cultuur

Congruentie op de zes gemeten aspecten 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.

Organisatiekenmerken; algemene uitstraling



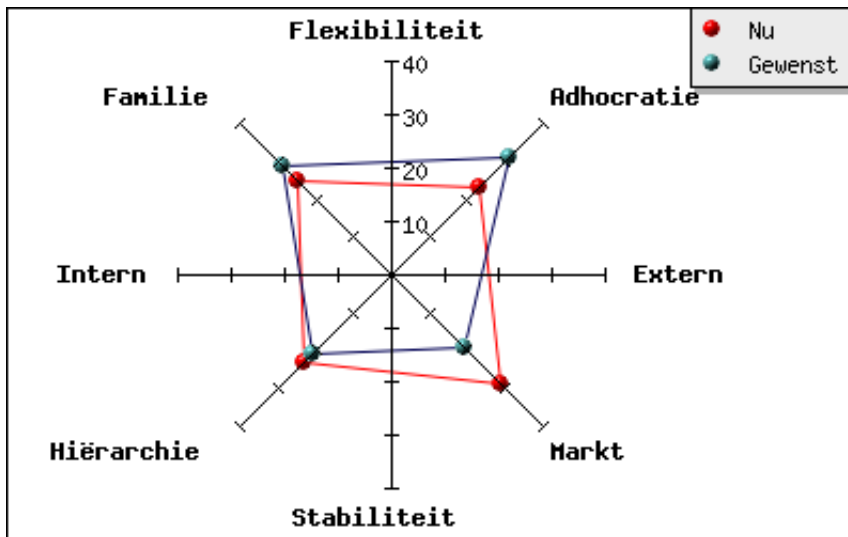
	nu	gewenst
familie	23,94	22,29
adhocratie	17,62	36,64
markt	29,51	24,57
hiërarchie	28,93	16,50

Op dit aspect scoort marktcultuur het hoogst: (29,51 punten). De dominante kenmerken en uitstraling zijn resultaatgericht.

De overige cultuurtypen scoren respectievelijk: hiërarchie (28,93 punten), familie (23,94 punten) en adhocratie (17,62 punten).

Zowel bij adhocratie als bij hiërarchie is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van +19,02 en -12,43 punten). Markt daalt met 4,94 punten. Familie daalt met 1,65 punten.

Leiding van de organisatie



	nu	gewenst
familie	24,59	29,12
adhocratie	22,52	30,67
markt	28,98	18,92
hiërarchie	23,90	21,29

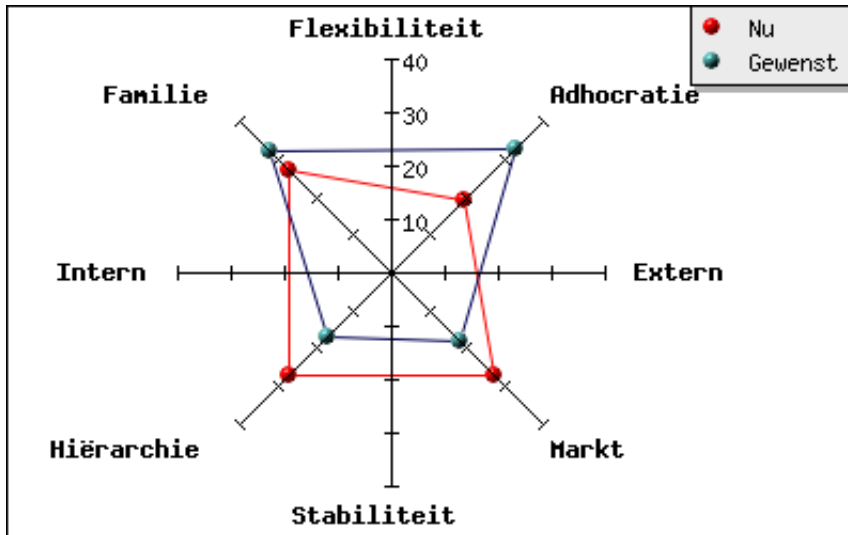
Hoe worden de leidinggevenden ervaren, hoe gedragen zij zich?

De leidinggevenden stellen zich op als producenten en concurrenten, hard en/of veeleisend (markt, 28,98). En ze zijn van meer markten thuis: mentoren die faciliteren en stimuleren (familie, 24,59). Ze zijn ook goede coördinatoren en organisatoren (hiërarchie, 23,90). Men ervaart de leiding verder als vernieuwingsgezind en bereid risico's te nemen (adhocratie, 22,52).

Wat opvalt: dat markt-achtige mag aanzienlijk afnemen, zo blijkt uit de gewenste cultuur. Markt krijgt in een gewenste situatie 18,92 punten. Met een afname van 10,07 punten ten opzichte van de huidige cultuur is dit een punt van aandacht.

Ook vraagt adhocratie nadere aandacht met een toename van 8,15 punten. Familie en hiërarchie veranderen met +4,53 punten en -2,61 punten.

Personeelsmanagement



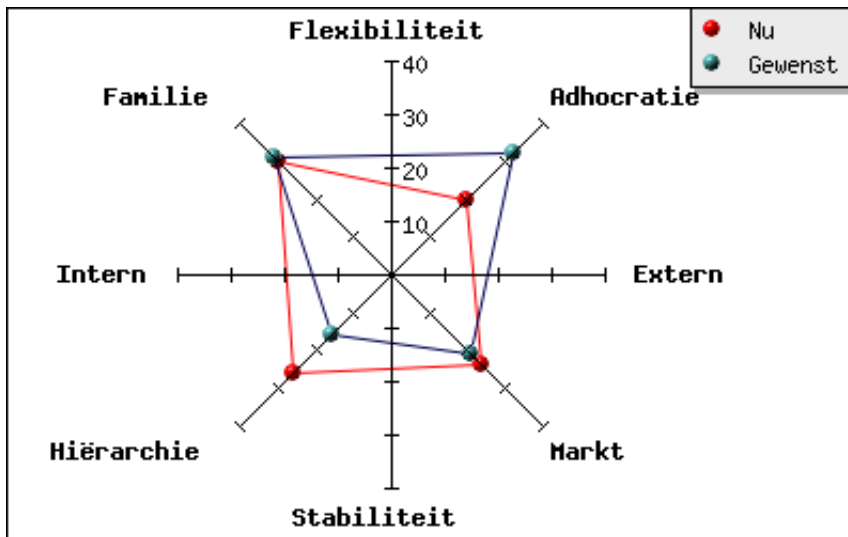
	nu	gewenst
familie	26,54	32,50
adhocratie	18,77	33,34
markt	27,03	18,43
hiërarchie	27,65	15,74

Zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen zijn belangrijk: personeelsmanagement en managementstijl scoren hoog op hiërarchiecultuur met 27,65 punten.

Daarna zien we marktcultuur (27,03 punten): niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Teamwerk, consensus en participatie scoren 26,54 punten (familiecultuur). Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit komen het minst voor, adhocratiecultuur scoort 18,77 punten.

Zowel bij adhocratie als bij hiërarchie is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van +14.56 en -11.92 punten). Markt daalt met 8,60 punten, een situatie die zeker om aandacht vraagt net zoals de stijging van familiecultuur met 5,95 punten.

Bindmiddel van de organisatie



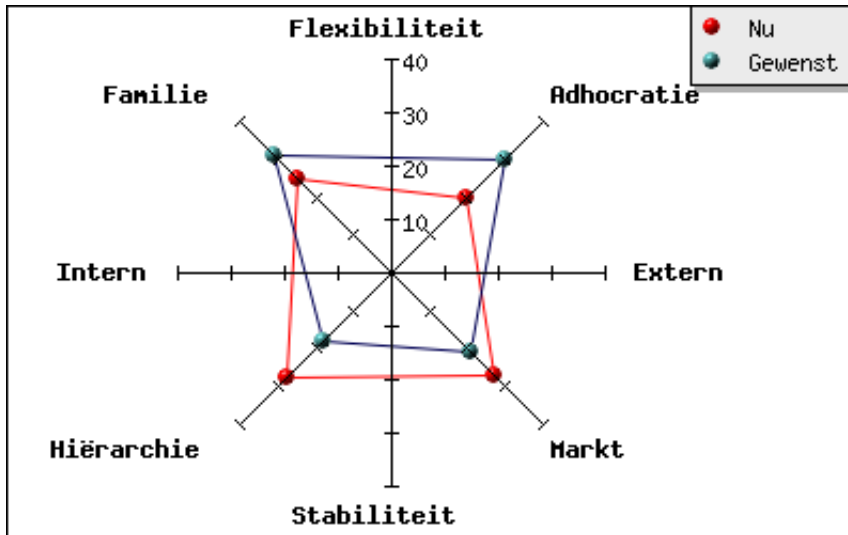
	nu	gewenst
familie	29,53	31,41
adhocratie	20,04	32,08
markt	24,23	20,91
hiërarchie	26,20	15,61

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (familiecultuur: 29,53 punten). Formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk: hiërarchiecultuur met 26,20 punten.

Hierna komen de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's (marktcultuur: 24,23 punten). Betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen zijn het minst van belang (adhocratiecultuur: 20,04 punten).

Zowel bij adhocratie als bij hiërarchie is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie groter dan of gelijk aan 10 (een respectievelijk verschil van +12,04 en -10,59 punten). Markt daalt met 3,32 punten. Familie stijgt met 1,87 punten.

Strategische accenten



	nu	gewenst
familie	24,80	30,98
adhocratie	19,95	29,50
markt	27,24	21,08
hiërarchie	28,02	18,44

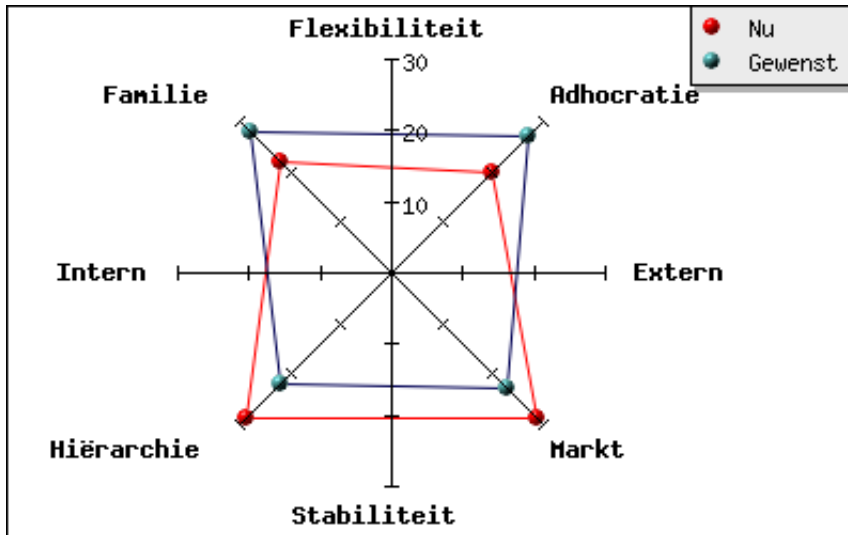
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering. Dit zijn strategische accenten volgens de hiërarchiecultuur (28,02).

Hierna komt met 27,24 punten de marktcultuur. Het gaat om wedijverend gedrag en prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt. In derde instantie gaat het om menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie (familie, 24,80 punten). Als laatste zien we het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen, het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen (adhocratie, 19,95 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 hiërarchiecultuur, adhocratiecultuur, familiecultuur en marktcultuur allen nadere aandacht met respectievelijk een afname van 9,58 punten, een toename van 9,56 punten, een toename van 6,18 punten en een afname van 6,16 punten.

Succescriteria



	nu	gewenst
familie	22,00	27,96
adhocratie	19,79	26,66
markt	29,08	23,30
hiërarchie	29,13	22,04

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: 29,13 punten). Daarna wordt succes gedefinieerd als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken waarbij concurrerend marktleiderschap centraal staat (marktcultuur: 29,08 punten).

Vervolgens wordt een succesvolle organisatie gekenmerkt op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen (familiecultuur: 22,00 punten).

Ten slotte wordt de organisatie als geslaagd beoordeeld als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke, innovatieve of de nieuwste producten (adhocratiecultuur: 19,79 punten).

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij geen van de cultuurtypen groter dan of gelijk aan 10. Een duidelijk nieuwe mix van cultuurtypen is minder gewenst.

Wel vragen hiërarchiecultuur, adhocratiecultuur, familiecultuur en marktcultuur allen nadere aandacht met respectievelijk een afname van 7,09 punten, een toename van 6,89 punten, een toename van 5,98 punten en een afname van 5,78 punten.

Congruent?

Concluderend kunnen we stellen dat bij bestudering van de zes afzonderlijke aspecten van de huidige werkcultuur blijkt dat deze congruent is. Er zijn geen verschillen groter dan of gelijk aan 5 ten opzichte van de gemiddelde cultuur.

Er is bij de verschillende aspecten geen duidelijk dominante cultuur aanwezig ook al zijn de verschillen tussen de deelaspecten en het gemiddelde profiel klein.

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.