

Checklist bepalen organisatiecultuur

De checklisten in dit document helpen de individuele deelnemer zich voor te bereiden op de gedachtewisseling binnen het management over de aspecten en kenmerken van de bestaande eigen organisatiecultuur (in de eerste sessie) en de gewenste organisatiecultuur van de corporatie (in de tweede sessie).

De antwoorden van de vragen uit de twee checklisten in dit document kunnen met steekwoorden in de kolom 'Mijn corporatie' worden ingevuld. Vervolgens kan in de kolom 'Cultuurtype' de meest passende cultuur worden aangekruist. Bij de omschrijving van de vier cultuurtypen zijn dezelfde woorden gebruikt en het nog eens doorlezen van de vier beschrijvingen hieronder is een inspiratiebron voor het invullen van de checklist.

N.B. Meer informatie over het gebruik van dit document vindt u in de Aedes-publicatie *De cultuurscan*.



roAg
Rotterdamse Organisatie Advies Groep

aedes
vereniging van woningcorporaties



Teamcultuur

Het accent ligt op aanpassen. De werkwijze is om de functie af te stemmen op de medewerker. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte ruimer geïnterpreteerd. Fouten worden verbeterd, maar nooit bestraft. Medewerkers worden niet gecontroleerd. De organisatie zorgt voor zekerheid en consensus. Bij de communicatie ligt de nadruk op onderhandelen. Succes staat voor zorg voor mensen. De leiderschapsstijl is die van de mentor en stimulator. Centraal staan teamwerk, vertrouwen, loyaliteit, zorg en het voorkomen van conflicten. De kern is de mens. Voorbeelden zijn detailhandel, makelaardij en groepspraktijken. Het gevaar is anarchie.

Procescultuur

Alles draait om systemen, regels en procedures. De werkwijze is om geformaliseerde doelen te realiseren. Systemen, regels en procedures worden geoptimaliseerd. Structurele fouten moeten worden voorkomen. Medewerkers worden gecontroleerd. De organisatie is onpersoonlijk en geeft geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert en zorgt voor zekerheid. Communicatie gaat over het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Succes staat voor routine. De leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator. Centraal staat het proces. De kern is ratio, processen en plannen. Voorbeelden zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, overheden en organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de vastgoedsector. Het gevaar is bureaucratie.

Doelcultuur

De nadruk ligt op resultaat. De werkwijze is om mensen doelgericht in te zetten. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Medewerkers zijn gehoorzaam en voeren instructies uit. De organisatie is een logisch geheel die wordt aangestuurd op basis van macht. Communicatie is eenrichtingsverkeer. De leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. Succes staat voor marktaandeel. De leiderschapsstijl is die van de producent en bestuurder. Centraal staan positie en winnen (van de concurrent) en de kern is doel treffen. Voorbeelden zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers en organisatieadviesbureaus. Het gevaar is verkokering.

Taakcultuur

Het gaat om de werkzaamheden. De werkwijze is de stap-voor-stapmethode, waarbij werkende weg het doel in zicht komt. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd of aangepast. Fouten maken mag. Medewerkers zijn nieuwsgierig, vernieuwend en steken hun nek uit. De organisatie bevordert initiatief en vrijheid. Het zijn platte en informele organisaties, waar mensen open communiceren. Succes staat voor nieuwe producten. De leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leiders durven risico's te nemen. Centraal staan creativiteit en improvisatie en de kern is op groei en de toekomst gericht. Voorbeelden zijn R&D-afdelingen, laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie. Het gevaar is hobbyïsme.

CHECKLIST BEPALEN HUIDIGE ORGANISATIECULTUUR				
Lees voor het beantwoorden van de vragenlijst de omschrijvingen van de cultuurtypen zorgvuldig door.				
Aspect	Vraag	Mijn corporatie	Cultuurtype	
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van het bedrijf en zijn ze smart?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is belangrijk om te realiseren?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Waar staat succes voor?		Taak	Doel
			Team	Proces
Leiderschap	Welke leiderschapstijlen zijn aanwezig (Quinn)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Verschilt de stijl van leidinggeven per afdeling?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?		Taak	Doel
			Team	Proces
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Welke systemen worden gebruikt (zoals kwaliteit)		Taak	Doel
			Team	Proces
HRM	Hoe functioneert het prestatie management?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?		Taak	Doel
			Team	Proces
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9-5, 9-urige werkdag)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is de gemiddelde leeftijd en dienstverband?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is het kortverzuim-ziektepercentage?		Taak	Doel
			Team	Proces
Structuur	Teken de bedrijfsstructuur (organogram)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wordt de functie aangepast aan de competenties?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Worden de competenties aangepast aan de functie?		Taak	Doel
			Team	Proces
Gevaar	Welk gevaar dreigt?		Taak	Doel
			Team	Proces

CHECKLIST BEPALEN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR				
Lees voor het beantwoorden van de vragenlijst de omschrijvingen van de cultuurtypen zorgvuldig door.				
Aspect	Vraag	Mijn corporatie	Cultuurtype	
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van het bedrijf en zijn ze smart?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is belangrijk om te realiseren?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Waar staat succes voor?		Taak	Doel
			Team	Proces
Leiderschap	Welke leiderschapstijlen zijn aanwezig (Quinn)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Verschilt de stijl van leidinggeven per afdeling?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?		Taak	Doel
			Team	Proces
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Welke systemen worden gebruikt (zoals kwaliteit)		Taak	Doel
			Team	Proces
HRM	Hoe functioneert het prestatie management?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?		Taak	Doel
			Team	Proces
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9-5, 9-urige werkdag)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is de gemiddelde leeftijd en dienstverband?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wat is het kortverzuim-ziektepercentage?		Taak	Doel
			Team	Proces
Structuur	Teken de bedrijfsstructuur (organogram)?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Wordt de functie aangepast aan de competenties?		Taak	Doel
			Team	Proces
	Worden de competenties aangepast aan de functie?		Taak	Doel
			Team	Proces
Gevaar	Welk gevaar dreigt?		Taak	Doel
			Team	Proces