

Organizational Culture Assessment Instrument

De theorie, de meting, en OCAI online



OCAI online

Inhoud

Waarom werken met Cultuur?3
Het Concurrerende Waarden Model4
De Cultuurtypen6
De OCAI cultuurmeting8
Het Cultuur ontwikkelingsproces.11
OCAI online producten & diensten14
Over OCAI online16



Waarom werken met Cultuur?

Waarom werken organisaties met cultuur? Organisatiecultuur beïnvloedt prestaties en omzet, innovatie, snelheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en concurrentievermogen.

Kotter en Heskett toonden aan dat een effectieve cultuur voor een 20-30 procent verbetering in organisatieresultaten zorgt, vergeleken met de concurrentie in dezelfde markt die geen uitgesproken cultuur heeft.

Professor Kim Cameron ontdekte in zijn onderzoek dat een positief klimaat, relaties, communicatie en betekenis leiden tot “positieve deviantie” ofwel “high performance”.

Een studie onder 14.000 respondenten door Christine Porath en Christine Pearson liet zien dat onbeschoftheid en hardheid op het werk mensen demoraliseert. Het geschatte productiviteitsverlies voor zo'n harde organisatie wordt gemiddeld geraamd op 14.000 dollar per werknemer per jaar: omgerekend ruim 11.000 euro.

Als werknemers niet alleen onbeschoftheid maar pesten en intimidatie ervaren, zou het productiviteitsverlies kunnen oplopen tot 40%, zoals Bill Sutton (Stanford University) suggereert.

“ De OCAI Cultuurmeting opende onze ogen. Het verbeterplan operational excellence is afgestemd op de huidige cultuur. Dit vergoot de haalbaarheid. We hebben de service van OCAI online als erg prettig ervaren!”

— Bert Krol, projectleider/IT-adviseur Provincie Flevoland

Samengevat: een negatieve cultuur vermindert de productiviteit met 40%, een onbeschofte, “harde” cultuur kan zo'n 11.000 euro per werknemer per jaar kosten, een uitgesproken en effectieve cultuur zorgt voor 20% meer resultaten, terwijl een positieve cultuur de cijfers kan verhogen met 30-40%.

Cultuur is ook vaak de reden waarom zo'n 70% van de fusies, acquisities en organisatie veranderingen projecten faalt of teleurstelt.

Cultuur is dus niet zo “soft” als het vooroordeel wil. Het veroorzaakt

harde gevolgen - ten goede of ten slechte.

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, © Kim Cameron) is een gevalideerde meting van organisatiecultuur, ontwikkeld door Robert Quinn en Kim Cameron aan de University van Michigan.



Omdat mensen zich niet altijd bewust zijn van cultuur, helpt de OCAI om de cultuur te gaan “zien” en deze waar nodig te verbeteren.

De meting is gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model; een van de meest gebruikte cultuurmodellen. Meer dan 10.000 organisaties werkten ermee in de laatste 30 jaar (ten Have, 2003).

Ondanks de degelijke onderzoeksbasis is het ingedikt en verkort tot zes cultuuraspecten die aantoonbaar representatief zijn voor de hele organisatiecultuur. Daarom kan de vragenlijst zo snel, in 15-20 minuten, gescoord worden, in 19 verschillende talen. Maar laten we eerst eens naar de achterliggende theorie kijken.

Het Concurrerende Waarden Model

Het Concurrerende Waarden Model, origineel het Competing Values Framework (CVF) genoemd, ontstond uit het onderzoek naar de effectiviteit van organisaties (Quinn & Rohrbaugh, 1981). De criteria die het verschil bleken te maken zijn de dimensies intern-extern en stabiliteit-flexibiliteit.

Een organisatie met een interne oriëntatie kijkt naar binnen: men is gericht op ontwikkeling, samenwerking, integratie van activiteiten en coördinatie.

Met een externe oriëntatie kijkt een organisatie bij voorkeur naar buiten; wat de markt doet, wat er mogelijk is met de nieuwste technologie, wat de concurrentie doet, wat klanten echt willen en dat kan meer differentiatie in activiteiten tot gevolg hebben.

Om succesvol te zijn op de lange termijn zijn zowel een interne als externe oriëntatie nodig, maar organisaties hebben meestal een voorkeur. Een beweeglijke, snelle markt zal de externe blik versterken, terwijl een interne gerichtheid geen probleem is in een stabiele, voorspelbare markt.

Bij deze dimensie zie je direct de concurrerende aard van de waarden: organisaties en mensen moeten kiezen waarop ze hun aandacht richten. Je kunt niet tegelijkertijd naar binnen en naar buiten kiezen.

De tweede bepalende dimensie is de polariteit tussen stabiliteit en flexibiliteit. Organisaties die stabiliteit waarderen houden van duidelijke structuren, planning, budgetten en betrouwbaarheid. De achterliggende aanname is dat de werkelijkheid gekend, voorspeld, en zonnig beheerst kan worden.

Organisaties die neigen naar flexibiliteit nemen aan dat je weinig echt kunt voorspellen en beheersen. Ze hebben een flexibele houding en



passen zich snel aan aan veranderende omstandigheden, waardoor ze meer kijken naar mensen en activiteiten dan naar structuren, procedures en plannen.

De concurrerende aard van stabiliteit en flexibiliteit betekent dat ze niet allebei tegelijkertijd 100% leidend kunnen zijn in een organisatie. Organisaties kunnen net zoals mensen hun geld, aandacht en tijd maar één keer besteden - dus ze neigen naar een van beide polariteiten.

Quinn en Cameron ontdekten dat flexibele organisaties het meest effectief zijn, wat soms tot tegenstrijdig gedrag leidt. Succesvolle organisaties gebruiken alle vier de waarden sets als de situatie daarom vraagt - vergelijk het met situationeel leiderschap. Maar iedere organisatie heeft een voorkeur.

De polariteiten vormen tezamen een matrix met vier “archetypen” van cultuur:

CWM	Interne oriëntatie	Externe oriëntatie
Flexibiliteit	Samenwerk of Familie Cultuur	Creëer of Adhocratie Cultuur
Stabiliteit	Beheers of Hiërarchie Cultuur	Presteer of Markt Cultuur

“ Dit is gewoon nuttig. Je kunt niet aan cultuur voorbij.”

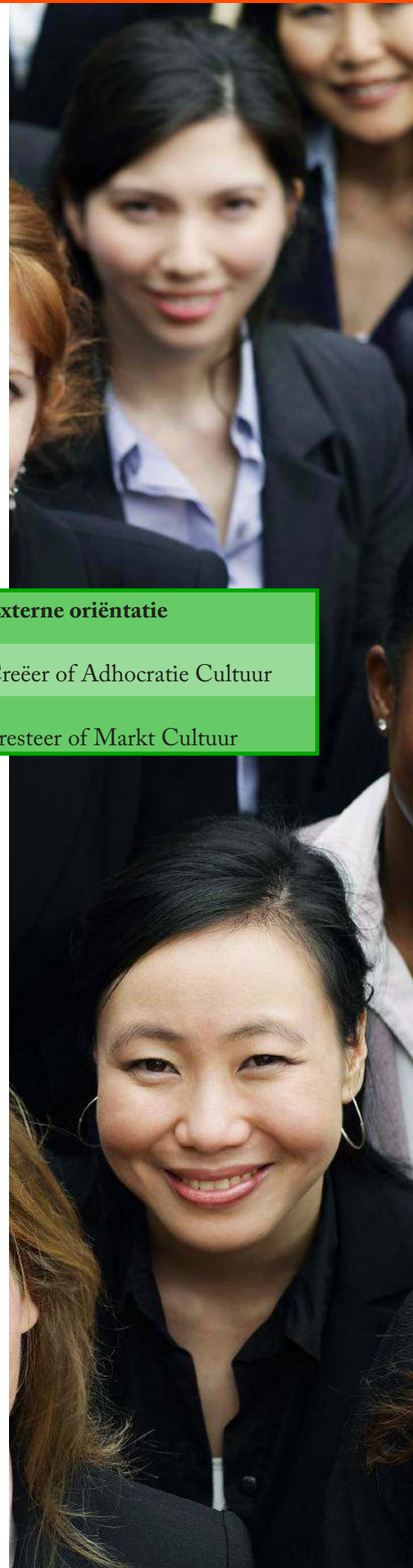
—Marcel de Looff, directeur
VMBO De Palmentuin,
Rotterdam

Opmerking: de dubbele namen omdat Quinn in zijn laatste boek andere benamingen gebruikt die, naar onze ervaring, minder verwarring oproepen. De werkwoorden geven beter de essentie van het cultuurtype weer.

Een cultuurtype werkt het best in een markt of omgeving dat correspondeert met zijn waarden.

In de zorgsector zien we bijvoorbeeld vaak de mensgerichte Familie of Samenwerk Cultuur. Maar let op: het Concurrerende Waarden Model schrijft geen beste cultuur voor. Het is beschrijvend en niet normatief. In een bepaalde context kan een cultuurtype beter passen dan een ander, maar de organisatie beslist zelf wat het beste bij haar werknemers, diensten en producten, klanten en concurrentie past. De theorie geeft dat geen uitsluitsel over. “Wanneer zouden wij als organisatie op ons best zijn?” Dat is de vraag die je zelf beantwoordt.

Het Concurrerende Waarden Model is gevalideerd door een grote hoeveelheid gedegen onderzoek (Denison, 1990; Howard, 1998; Deshpande & Farley, 2004). Het correspondeert met ander onderzoek



dat beschrijft hoe mensen zich gedragen als ze iets organiseren (Linnenluecke, 2010; Ralston, Tong, Terpstra, Wang & Egri, 2006; Cameron & Quinn, 2006).

Deze onderliggende principes bij organiseren bepalen alle menselijke en organisatie activiteiten. Ze corresponderen met de vier biologische drijfveren in het menselijk brein: de behoeftes om zich te verbinden, om te leren, om te verzamelen, en om zich te verdedigen (Paul Lawrence, Nitin Nohria, 2002).

Het CVF en OCAI zijn ook gerelateerd aan de “Big Five” persoonlijkheidskenmerken, de MBTI persoonlijkheid, en de vier psychologische typen die Carl Gustav Jung onderscheidde.

Door deze conceptuele “archetypische” basis, kan het Concurrerende Waarden Model gecombineerd worden met veel andere modellen en gereedschappen op het gebied van leiderschap, cultuur en verandering. Daarom ook herkennen mensen er veel in en lijken de cultuurtypen makkelijk te onthouden.

De wetenschappelijke basis is uitstekend, maar wat voor organisaties telt is de praktische toepasbaarheid. Het CVF laat je zien wat mensen waarderen en wat de nadruk heeft als ze het werk organiseren - of het nu om een organisatie, een sportclub, een wijkvereniging of een familie gaat. Het model laat zien waar je nu bent en waar je heen wilt.

De Cultuurtypen

Gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model, laat de OCAI de organisatiecultuur zien als een mix van vier archetypes: de ondernemende Adhocratie of Creëer cultuur, de mensgerichte Familie of Samenwerk cultuur, de procesgerichte Hiërarchie of Beheers cultuur, en de resultaatgerichte Markt of Presteer cultuur.

Creëer Cultuur (Adhocratie Cultuur)

Dit is een dynamische en creatieve werkomgeving. Leidinggevend worden gezien als ondernemend, innovatief en kunnen risico's nemen. Dat wordt ook gewaardeerd bij medewerkers. Wat hen bindt zijn experimenteerdrang en vernieuwing. Vooruitstrevendheid staat hoog in het vaandel. Het lange-termijn doel is groeien en nieuwe resources creëren. Nieuwe projecten, producten en diensten zijn een teken van succes. De organisatie stimuleert individueel initiatief en professionele vrijheid.

- ◆ Doe nieuwe dingen: creëer, vernieuw, visionaire toekomst.
- ◆ Transformationele verandering.
- ◆ Omgaan met verandering, onzekerheid, en risico.
- ◆ Vrijheid van denken en handelen, regels kunnen overtreden.
- ◆ Zorgvuldige experimenten, leren van fouten, snel falen en verbeteren.



- ◆ Leiderschapsrollen: ondernemers en visionairs.
- ◆ Neiging tot risico, niet bang voor ambiguïteit en onzekerheid.

Komt voor in technische start-ups, technologiegedreven sectoren zoals communicatie, duurzaamheid, maar ook bij innovatieve dienstverleners zoals AirBNB en Uber.

Samenwerk Cultuur (Familie Cultuur)

Dit is een vriendelijke werkomgeving. Mensen hebben veel gemeen en het kan voelen als een grote familie. De leidinggevenden worden beschouwd als mentor of misschien zelfs vaderfiguur. Wat bindt zijn loyaliteit en traditie. Er is grote betrokkenheid en participatie. Ze streven naar personeelontwikkeling. Succes is gedefinieerd als zorgen voor je medewerkers en voor je klanten. De organisatie stimuleert teamwerk, participatie en consensus.

- ◆ Doe dingen samen: mensen doen ertoe, teambuilding.
- ◆ Lange-termijn verandering.
- ◆ Betrokkenheid, empowerment, saamhorigheid, erbij horen.
- ◆ Mensen moeten zich ontwikkelen.
- ◆ Collectieve wijsheid, lange-termijn partnerschappen, relaties.
- ◆ Leiderschapsrollen: mentor en coach.
- ◆ Afkerig van openlijk conflict, streven naar harmonie

Veel gezien in de zorgsector en onderwijs, sommige overheidsorganisaties en nonprofit organisaties.

Beheers Cultuur (Hiërarchie Cultuur)

Dit is een geformaliseerd en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat mensen doen. Leidinggevenden streven naar efficiënte coördinatie en organisatie. Wat telt is de organisatie soepel en betrouwbaar laten functioneren. Wat mensen bindt zijn regels, beleid, en processen. Lange-termijn doelen zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiënte resultaten. Succes wordt gedefinieerd als perfecte planning, lage kosten, betrouwbare levering. Personeelsmanagement moet werk en voorspelbaarheid garanderen.

- ◆ Doe dingen correct: elimineer fouten.
- ◆ Incrementele, stapsgewijze verandering.
- ◆ Aandacht voor details, zorgvuldige besluiten, precieze analyse.
- ◆ Verbeteren van consistentie en betrouwbaarheid.
- ◆ Verbeter processen en routines en efficiëntie.
- ◆ Leiderschapsrollen: organisatoren en beheerders.
- ◆ Conservatief, voorzichtig, logische probleemanalyse.



Komt voor in onderzoek, kernenergie, militaire instanties, overheid, banken, verzekeringen, logistiek en fabrieken.

Presteer Cultuur (Markt Cultuur)

“ De gewenste cultuur leidde tot een goede discussie. Gezien onze strategische doelen, gaan we meer inzetten op Marktcultuur”.

—Ben Grijpstra,
Draaijer+partners

Dit is een resultaatgerichte werkomgeving die doelen benadrukt. Deadlines en dingen voor mekaar krijgen is wat telt. Mensen zijn doelgericht en competitief. Leidinggevend zijn rivalen, harde werkers en zeer ambitieus. Ze kunnen hard zijn met hoge verwachtingen. Wat mensen bindt is de bewijsdrang en competitie en resultaatgerichtheid. Reputatie en succes zijn zeer belangrijk. Lange-termijn doelen zijn meer marktaandeel, meer omzet, beter en groter worden. Goede cijfers

zijn alles. De organisatie stimuleert actie en competitie.

- ◆ Doe dingen snel: maak het af, speel om te winnen, en door!
- ◆ Snelle verandering.
- ◆ Klanttevredenheid, concurrentendwarszitten, aandeelhouderswaarde.
- ◆ Snelheid: korte-termijn resultaten, doelen bereiken, dingen afmaken.
- ◆ Acquisitie van concurrenten, outsourcen van niet-kern processen.
- ◆ Snelle besluitvorming, probleemoplossing, daadkracht.
- ◆ Leiderschapsrollen: commandanten, harde werkers.

Komt voor in consultancy, accountancy, verkoop en marketing, zakelijke dienstverlening en fabrieken.

De OCAI cultuurmeting

De OCAI cultuurmeting (© Kim Cameron) is ontwikkeld om zo kort mogelijk te zijn en uitgebreid getest en gevalideerd. Respondenten beoordelen zes cultuuraspecten:

1. Dominante kenmerken
2. Leiderschap van de organisatie
3. Management van medewerkers
4. Bindmiddel van de organisatie
5. Strategische accenten
6. Succes criteria

Voor ieder aspect moeten deelnemers 100 punten verdelen over vier stellingen. Ze geven de meeste punten aan de stelling die het meeste



klopt, en de minste of geen punten voor die stelling die niet van toepassing is op hun team of organisatie.

Deze manier van scoren is bewust gekozen. Doordat je 100 punten moet verdelen, moet je afwegen wat het belangrijkste is en keuzes maken in het Concurrerende Waarden Model. Net zoals in de realiteit, kun je niet alles tegelijkertijd voor 100% hebben. Bij een Likert-schaal van 1 tot 5 bijvoorbeeld, kunnen respondenten wel alle stellingen het maximale aantal punten geven.

Deze zes cultuuraspecten komen voort uit onderzoek. Het toevoegen van meer variabelen verbetert de validiteit van de cultuurmeting niet. Cameron heeft de cultuurmeting bewust zo kort mogelijk gemaakt terwijl hij nog wel valide is. (Voor meer informatie over validiteit en betrouwbaarheid verwijzen we naar het boek van Cameron & Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*).

De eerste ronde scoren leidt tot een cultuurprofiel van de huidige cultuur, samengesteld uit deze zes cultuuraspecten. De meeste organisaties hebben een dominante cultuur ontwikkeld die is gebaseerd op een van de archetypen, zoals Cameron en Quinn aantoonde. Maar organisaties hebben maar zelden één cultuurtype: meestal is de organisatiecultuur een mix van de vier cultuurtypen.

De tweede ronde van scoren leidt tot een profiel van de gewenste cultuur. De kloof tussen de twee profielen geeft een indicatie van de veranderingsbereidheid en in welke richting de respondenten zouden willen veranderen.

Ook al weten misschien niet alle deelnemers wat de beste gewenste cultuur zou zijn, op grond van de strategie en de marktcondities - toch is het belangrijk om mensen ook de tweede ronde te laten invullen. Dit geeft belangrijk inzicht in wat medewerkers nu missen en welke veranderingen ze zouden willen, waar nog uitleg nodig is, waar weerstand te verwachten. Deze tweede ronde maakt altijd deel uit van de online meting.

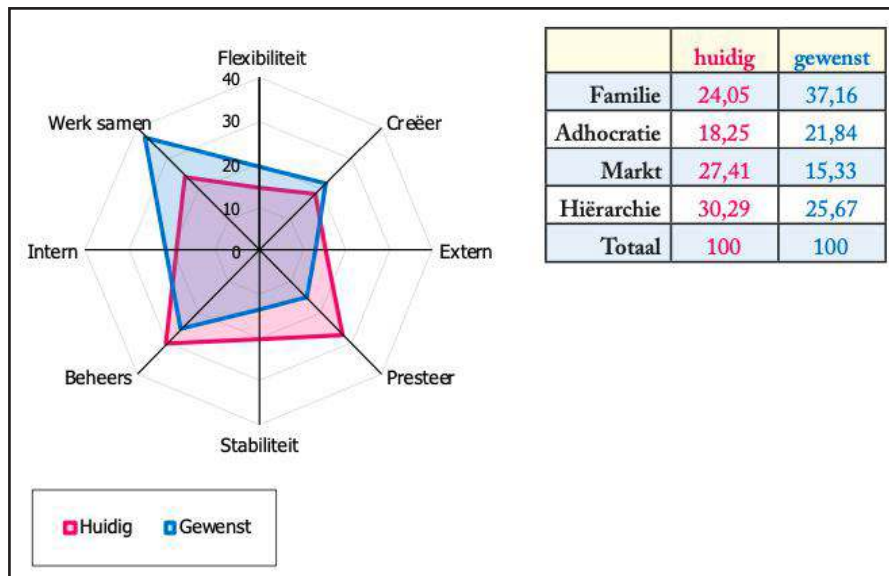
Door de scores van alle deelnemers te middelen kunnen we een collectief cultuurprofiel berekenen dat een overzicht geeft van huidige en gewenste cultuur. Een collectief profiel is handig om afdelingen te vergelijken, of niveaus, vakgebieden of locaties binnen een organisatie. Voor het werken met kleine teams, bijvoorbeeld management teams, kun je werken met de individuele persoonlijke cultuurprofielen. Maar op organisatieniveau werkt dat vaak niet prettig.

Het OCAI cultuurprofiel toont:

- ◆ De dominante huidige cultuur.
- ◆ De discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur.



- ◆ Hoe sterk de huidige cultuur is.
- ◆ Hoe sterk de gewenste cultuur is.
- ◆ De voorgestelde verandering: hoe groot en in welke richting.
- ◆ De “pijn” en “winst” van verandering in die richting.



De OCAI rapportage met toelichting geeft ook een indicatie van de congruentie: zijn de 6 cultuuraspecten in lijn met elkaar of niet? Incongruentie kan verwarring of conflicten veroorzaken, en kost tijd, inspanning en geld. Stel dat de strategische accenten van de cultuur samenwerken zijn, maar de succescriteria zijn gebaseerd op presteren. Dan zegt de organisatie dat mensgericht samenwerken belangrijk is, maar wordt in werkelijkheid presteren en concurreren beloofd. Incongruentie stimuleert vaak veranderingsbereidheid omdat mensen consistentie willen en geen waarden die elkaar tegenspreken.

Zes redenen om de OCAI te benutten:

1 Gevalideerd en gekwantificeerd

Gevalideerd en gekwantificeerd profiel.

2 Snel en kort

OCAI meet 6 cultuuraspecten: zo kort als kan.

3 Deel en participeer

Geen kosten per deelnemer: betrek iedereen.

4 Ontwikkel dialoog

Benut onze aanpak om aan de cultuur te werken.

5 Verander wat ertoe doet

Kijk naar gedrag dat verschil maakt.

6 Houd verandering vol

Change Circles helpen collega's met steun en volhouden.



Het Cultuur ontwikkelingsproces

Het OCAI cultuurprofiel geeft een gevalideerd, gekwantificeerd en visueel beeld van de huidige en gewenste cultuur. Dat geeft inzichten; het is een kaart met een mogelijk reisplan naar een nieuwe cultuur in de toekomst.

“**We ontwikkelen een flexibele cultuur, gericht op de klant. Na de meting volgde de workshop waarbij we werkten aan concreet gedrag voor onze cultuurverandering. Praktisch!”**

—Marianne de Ruwe,
Adjunct-directeur
Universiteitsbibliotheek/
Talentcentrum, Maastricht
University

uitdrukking van een cultuurtype, ieder organisatiesysteem kent een eigen dynamiek. Daarom is het zo belangrijk om uit te vinden wat in deze organisatie verschil kan maken; maatwerk in ontwikkeling, met de organisatieleden zelf. Ook omdat je mensen erbij moet betrekken. Het is niet effectief om mensen top-down te vertellen dat ze hun gedrag en denkwijzen moeten veranderen. Het is een collectief en persoonlijk leerproces om dingen echt anders te gaan doen.

In de loop der jaren ontwikkelden wij een praktische aanpak met onze klanten, die is beschreven in Marcella Bremer's boek "Organizational Culture Change".

De OCAI Cultuur Workshop is daarbij het startpunt om met cultuur aan het werk te gaan. Je kunt deze zelf begeleiden, met onze OCAI Werkkits (inbegrepen bij de betaalde OCAI Pro en Enterprise metingen).

Je kunt ook Marcella's boek "Developing a Positive Culture" gebruiken om met Interactie Interventies en allerlei team oefeningen een positieve, productieve cultuur te ontwikkelen.



Wil je meer weten over hoe je organisatiecultuur verbetert, inclusief cases van andere organisaties ter inspiratie, koop dan het boek van Marcella Bremer: *Cultuur Doe Je Zelf!*

“ OCAI online scheelde mij zeker 80 uur werk. Anders had ik papieren vragen lijsten gebruikt en alles handmatig moeten berekenen.”

—Stefan Verbaarschott,
projectmanager IT
dienstverlener

Gebaseerd op het gevalideerde Concurrerende Waarden Model van Cameron & Quinn, laat dit boek zien hoe je cultuur concreet maakt én ontwikkelt via gedrag. Cultuur doe je zelf: dagelijks, als leidinggevende, maar ook als teamlid en als organisatie samen. Dit praktische boek helpt je daarbij.

Koop je exemplaar bij: [Bol](#), [Bruna](#) of [Managementboek](#),

Of lees eerst de [boekpagina](#).

Cultuur ontwikkelingsproces in fasen:

1. Online Organizational Culture Assessment Instrument
2. OCAI Workshop, of Change Circle
3. Continue Change Circles om verandering vol te houden
4. E-learning als ondersteuning van de verandering

1. Online Organizational Culture Assessment Instrument

Je bepaalt de huidige en gewenste cultuur met de online OCAI cultuurmeting.

2. OCAI Workshop, of Change Circle

Na de cultuurmeting werken we in de workshop aan deze agendapunten:

- ◆ Het gekwantificeerde cultuurprofiel begrijpen
- ◆ De huidige cultuur specifiek en operationeel maken
- ◆ De gewenste cultuur checken met de verwachte toekomst
- ◆ De gewenste cultuur specifiek en operationeel maken
- ◆ Een veranderingsplan ontwikkelen

Het programma van zo'n cultuur workshop wordt verder uitgelegd op <https://www.ocai-online.com/nl/producten/ocai-cultuur-workshop>

In de workshop gaat een kleine groep, bij voorkeur niet meer dan 10 collega's, aan het werk met de cultuur. Ze vertalen de cultuur naar



“ Ik gebruik de OCAI als docent binnen het Fontys Centrum voor Leiderschapsontwikkeling. Systeemen denken is één van de pijlers binnen de OCAI. Als je de relaties ziet binnen de organisatie kun je door gerichte interventies tot het beïnvloeden van cultuur in de gewenste richting komen. ”

—Wim Uphoff (MCC), Fontys Hogescholen, Eindhoven

Medewerkers meer betrekken bij cultuur en wat er in hun team zou kunnen veranderen. Als je mensen uitnodigt kun je vertrouwen opbouwen, twijfels bespreken, problemen oplossen en het veranderplan verbeteren met informatie vanuit alle hoeken van de organisatie.

OCAI Cultuur workshops leiden tot:

- ◆ Kwalitatieve inzichten bij de gekwantificeerde meting en consensus over cultuur
- ◆ Informatie van alle niveaus en invalshoeken: betere besluiten
- ◆ Betrokkenheid bij de verandering
- ◆ Eigenaarschap en actie

Zo'n collectieve aanpak in kleine groepen (Change Circles) kan de organisatie nieuwe energie en ideeën geven.

Is dat wel haalbaar in grote organisaties? Zeker wel. De organisatie bestaat uit kleinere teams of groepen die hieraan samen kunnen werken. Top-down uitrollen is beginnen bij het management team en daarna alle teams zo'n workshop laten doen, waarbij ieder werkt aan veranderingen voor het eigen team binnen de gewenste cultuur van de top.

Of organiseer open workshops met vrijwillige inschrijving voor iedereen die aan de cultuur wil werken: mensen vanuit verschillende teams inspireren en steunen elkaar dan, als positieve agenten van de verandering. Hierbij kun je de netwerk aard van organisaties benutten,

dagelijks gedrag, “wat denken en doen we dus” en komen tot een plan wat ze willen en moeten veranderen. Daarbij steunen ze elkaar. De OCAI werkkijft biedt een handleiding en een presentatie slide deck om dit te doen.

Het is belangrijk om medewerkers erbij te betrekken omdat je cultuur niet top-down kunt veranderen. Top-down lijkt snel maar kan juist weerstand oproepen of een zogenaamd akkoord, waarbij mensen niet doen wat is afgesproken. Organisatie die vooraf meer tijd besteden aan cultuur kunnen die later terugwinnen in resultaten.

Met de OCAI kunnen organisaties



waarbij mensen elkaar kriskras beïnvloeden en de nieuwe cultuur steeds meer gemeengoed wordt naarmate meer mensen het nieuwe gedrag kopiëren.

3. Continue Change Circles

Veranderen vraagt ook doorzettingsvermogen. OCAI teams of Change Circles kunnen elkaar ondersteunen met het oefenen van nieuw gedrag en interacties. Sommige circles komen om de 2-4 weken bijeen na de eerste cultuurworkshop. Of ze gebruiken het eerste kwartier van reguliere vergadering voor een cultuur update. Waar het omgaat is dat je bezig blijft met cultuur. Als je cultuur niet bewust vormt, dan vormt die jou.

4. E-learning ter ondersteuning

Cultuurverandering of ontwikkeling vraagt om collectief en persoonlijk leren. Een “kritische massa” moet doen en denken veranderen, anders verandert er niets in de organisatie. Maar hoe houd je dat vol in de waan van de dag, na die eerste cultuurworkshop? De Change Circle helpt, maar ook e-learning biedt uitkomst.

Iedereen kan wanneer het uitkomt een online les volgen, deze bespreken met collega's en gaan toepassen op het werk; er direct mee oefenen. Daarom bieden we onze Engelstalige klanten de [Positive Culture Academy](#) aan, die mensen leert en helpt om “Interactie Interventies” te doen die eraan bijdragen dat de cultuur positief ontwikkelt.

Zeker voor leidinggevendenden kan deze Academy net dat extra's bieden.

OCAI online producten

OCAI online helpt managers, leidinggevendenden, consultants, coaches, facilitators, adviseurs, en HR professionals om de organisatiecultuur te meten en deze daarna te ontwikkelen of veranderen.

De OCAI meting is handig als cultuur-check en startpunt van ontwikkeling. We bieden de online meting aan met handige doe-het-zelf werkkits, en we bieden daarnaast consulting, workshops en training. Onze online Engelstalige Positive Culture Academy biedt e-learning bij het proces van cultuurverandering en helpt leidinggevendenden om nog meer te bereiken, gebaseerd op het laatste onderzoek.

OCAI Cultuur metingen

OCAI One: gratis

- ♦ Meting voor individuen met een persoonlijk cultuurprofiel.
- ♦ Registreer je om de gevalideerde meting uit te proberen.
- ♦ Ontvang je persoonlijke profiel met korte toelichting.



- ◆ Lees updates over cultuur via onze mailing lijst.
- ◆ Voor studenten.
- ◆ Handig voordat je de Pro of Enterprise meting koopt.

OCAI Pro: vaste prijs

- ◆ Meting voor teams en organisaties met een collectief cultuurprofiel
- ◆ Ontvang het collectieve profiel van huidige en gewenste cultuur van de populatie
- ◆ Download het rapport met resultaten en uitleg
- ◆ Download onze OCAI werk kits om met de resultaten te werken
- ◆ Vaste prijs, ongeacht het aantal deelnemers: 497 euro ex btw
- ◆ Beschikbaar in 19 talen
- ◆ Geen commerciële aanbiedingen en geen mailing lijst
- ◆ Klaarzetten, online betalen en de deelnemers uitnodigen per email
- ◆ Voor consultants, leidinggevend en medewerkers

OCAI Enterprise: prijs varieert

- ◆ Meting voor organisaties met diverse cultuurprofielen ter vergelijking
- ◆ Ontvang het collectieve profiel plus je sub-profielen naar keuze, bijvoorbeeld voor afdelingen, locaties, niveaus.
- ◆ Download het rapport met resultaten en uitleg
- ◆ Download onze OCAI werk kits om met de resultaten te werken
- ◆ Prijs gebaseerd op het aantal subprofielen, niet op aantal deelnemers
- ◆ Beschikbaar in 19 talen
- ◆ Geen commerciële aanbiedingen en geen mailing lijst
- ◆ Klaarzetten, online betalen en de deelnemers uitnodigen per email
- ◆ Voor consultants, leidinggevend en medewerkers

Training en Consulting

We organiseren een Engelstalige online workshop van 2,5 dag en een Nederlandse van 1 dag voor consultants en leidinggevend over cultuurverandering met de OCAI en positief leiderschap.

Je kunt ons inhuren om de OCAI-workshop, gebaseerd op jullie OCAI cultuurmeting, in het Nederlands of Engels te begeleiden. Of we leiden de interne HR-professionals op om dat zelf bij jullie organisatie te doen.

Onze consultancy kan zowel online als ter plekke worden ingehuurd, in het Engels en Nederlands. Daarnaast bieden we Engelstalige e-learning, zoals de Positive Culture Academy.



Boeken

Marcella Bremer publiceerde twee Nederlandse boeken over cultuur. Haar Amerikaanse boeken zijn Organizational Culture Change en Developing a Positive Culture where people and performance thrive.

Cultuur doe je zelf!

Gebaseerd op het gevalideerde Concurrerende Waarden Model en de OCAI-cultuurmeting van Cameron & Quinn, laat dit boek zien hoe je cultuur concreet maakt én ontwikkelt via gedrag. Cultuur doe je zelf: dagelijks, als leidinggevende, maar ook als teamlid en als organisatie samen. Dit praktische boek helpt je daarbij. [Lees verder](#)

Positieve Cultuur doe je samen

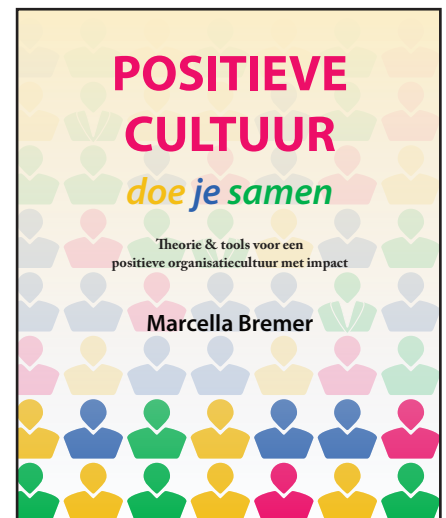
Het boek Positieve Cultuur Doe Je Samen biedt alle theorie en tools uit de positieve psychologie en organisatiewetenschap die je nodig hebt, inclusief teamoefeningen en interacties die je direct kunt doen. Een positieve organisatiecultuur denkt positief en kijkt naar wat er goed gaat, verbetert wat kan en bereikt positieve deviatie (buitengewone prestaties). De basis is sociale veiligheid en goed samenwerken, de inspiratie komt van een gezamenlijk positief doel. Iedereen voelt zich verantwoordelijk en blijft leren ten dienste van het doel - of dat nu het klimaat betreft of het dienen van klanten of de maatschappij. Positieve cultuur maakt je werk leuker en draagt bij aan een betere wereld. Bovendien kun je 20-40% meer resultaten bereiken.

Maar hoe dan? Dagelijks beïnvloed je collega's met je acties en interacties, of je nu leidinggevend bent of niet. Maar samen kom je verder. Begin met kleine interacties die je kunt verspreiden. Betrek je team bij de interactieve oefeningen en experimenten. Werk samen aan buitengewone prestaties met positieve impact. [Lees verder](#)

Over OCAI online

OCAI online is opgericht door Marcel Lamers en Marcella Bremer. Het OCAI copyright berust bij professor Kim Cameron. Ons doel is om organisaties te helpen met het ontwikkelen van een positieve, productieve cultuur zodat zowel resultaten als mensen kunnen bloeien.

Gevestigd in Nederland, werken we wereldwijd, zowel online als ter plekke. Onze klanten komen uit allerlei nationale culturen, economische sectoren, en verschillen in grootte en in het vraagstuk waarom ze aan hun cultuur willen of moeten werken.



We leiden partner consultants op die cultuurverandering begeleiden in hun eigen taal. Tot op heden deden al 130.000 deelnemers de online OCAI cultuurmeting bij ons: onze database met cultuurprofielen blijft groeien.

Hoe zou het zijn als je in een positieve en productieve organisatie werkte? Zou je (meer) betrokken zijn, innovatiever, meer samenwerken en bijdragen? Uit onderzoek blijkt dat positieve organisaties sneller en wendbaarder zijn, competitiever en productiever, meer innoveren en samenwerken.

Is je organisatie daaraan toe?

1. Start je OCAI cultuurmeting online
2. Ja-maar: heb je nog vragen? [*Mail ons*](#).