

Afstudeerscriptie Simon Goedvree

Productcode: HRM4OAO-Ddl-152-T4C

Het in kaart brengen van organisatiecultuur

De ontwikkelde, ervaren, gewenste organisatiecultuur en hoe hierop kan worden bijgestuurd.

Door : Simon Goedvree
Stud.nr. : 2214684

Stage bedrijf : Shoots & More b.v.
Stage begl. : J. v. Dijk

Opleiding : HRM & P Fontys Hogescholen
Praktijk begl. : Danielle de Laat



Het in kaart brengen van organisatiecultuur

De ontwikkelde, ervaren, gewenste organisatiecultuur en hoe hierop kan worden bijgestuurd.

Simon Goedvree HRM&P Fontyshogescholen

Signature

VOORWOORD

Het uitvoeren van dit onderzoek verliep eigenlijk vrij gemakkelijk. Dat was iets nieuws voor mij. Voorgaande onderzoeken zweefde ik voor mijn gevoel veel meer tussen wat ik wilde, wat kon en wat mocht. Een goede vooruitgang dus. Dit is mede te danken aan de begeleiding die ik heb gekregen tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van dit verslag. Een hartelijke dank jullie wel voor mijn begeleiders Jimmy en Danielle. Het gevolg van dat het allemaal redelijk soepel verliep is dat ik eigenlijk best heb genoten van het uitvoeren en schrijven van dit onderzoek. Zo zijn er in het afgelopen half jaar nog wel meer "eersten" geweest. Al met al heb ik genoten en veel geleerd. Voor de vrienden, familie en mijn vriendinnetje die mij in de laatste loodjes (3 a 4 weken) hebben moeten missen: I'm back ;)

SAMENVATTING

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de ontwikkelde, ervaren en gewenste organisatiecultuur van het fotografiebedrijf Shoot & More. De organisatie wil graag achterhalen hoe de organisatiecultuur die zij hebben ontwikkeld en geïmplementeerd wordt ervaren door de medewerkers. De organisatiecultuur zoals zij die in het verleden aanleerde en implementeerde is veranderd. Net als de wijze waarop deze wordt gecreëerd en aangeleerd aan de medewerkers. De organisatie is flink gegroeid en kan niet meer door middel van intensief contact de organisatiecultuur overbrengen op de medewerkers. Er zijn zorgen dat de veranderde organisatiecultuur die nu heerst een negatief effect heeft op het succes van de organisatie. Door naast literatuur onderzoek de OCAI test in te zetten. Is de ontwikkelde, ervaren en gewenste organisatiecultuur in kaart gebracht. De inzet van verdiepende interviews heeft het mogelijk gemaakt de oorzaken "of wel indicatoren" die het gevoel voor het ervaren van een bepaalde cultuurtypering veroorzaken te achterhalen. Uit de test blijkt dat de ontwikkelde organisatiecultuur te kennen: "Een sterke familiecultuur met een relatief hoge mate van adhocratie". Veel afwijkt van de organisatiecultuur zoals deze wordt ervaren door de medewerkers te kennen: "Overheersend adhocratie met bijna gelijke hoeveelheid familiecultuur". De basis van de ontwikkelde en gewenste organisatiecultuur komen overeen. Het verschil zit in de mate waarin de verschillende typeringen worden ervaren.

De gewenste organisatiecultuur ligt tussen de ontwikkelde en ervaren organisatiecultuur in. Dichter bij de ervaren cultuur, maar het geeft aan dat er draagvlak is voor verandering richting de ontwikkelde organisatiecultuur.

Door de indicatoren als knoppen voor het beïnvloeden van de organisatiecultuur te beschouwen zijn er concrete advies voorstellen gegeven:

Het aanstellen van een variatie op CFO (chief party officer)

Het opzetten van een gestructureerd opleidingsprogramma

Het implementeren van het reeds ontwikkelde bonussysteem

Met het inzetten van de bovenstaande tools kan volgens de resultaten van dit onderzoek de ervaren organisatiecultuur dichter bij de gewenste en ontwikkelde organisatiecultuur worden gebracht.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
Samenvatting	9
Leeswijzer	12
1. Inleiding.....	14
1.2 Onderzoeksdoel en centrale onderzoeksvraag.....	17
1.3 Relevantie van het onderzoek	19
2. Theoretisch kader	21
2.3. Verschillende theorieën en modellen.....	22
2.5. Ontwikkelde organisatiecultuur.....	25
2.6. Ervaren organisatiecultuur	25
2.7. Gewenste organisatiecultuur.....	26
2.8. Conceptueel model	26
3. Methodologie.....	27
3.1 Onderzoeksontwerp	27
3.2 Onderzoekscontext	27
3.3.1 Oriëntatiefase	28
3.5.1 Kwantitatieve data	30
3.5.2 Kwalitatieve data	30
3.6.4. Validiteit	32
4.1 OCAI-test	34
4.1.2. Ervaren organisatiecultuur	35
4.1.3. Gewenste organisatiecultuur.....	36
4.2 Interviews.....	37
4.2.2. Indicatoren	39
5. Conclusie	41
5.1 Verschillen ontwikkelde, ervaren en gewenste organisatiecultuur	41
5.1.2. Vergelijking ontwikkelde, ervaren en gewenste organisatiecultuur	42
6. Discussie	47
6.1. Volledigheid model	47
6.2. OCAI-test.....	47
6.3. Gebruik interviews.....	47

6.4. Indicatoren.....	48
7. Adviezen.....	49
7.1. Familiecultuur.....	49
7.2. Adhocratie.....	50
7.3. Marktgericht.....	51
7.4. Hiërarchisch.....	52
Literatuurlijst.....	53
Bijlagen.....	56

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 zal de organisatie van Shoots & More worden beschreven samen met een beschrijving van het probleem en de oorzaak hiervan. Dit hoofdstuk vormt de basis voor dit onderzoek, hoofd en deelvragen en de onderzoeksaanpak. Vervolgens zullen in hoofdstuk 2 de verschillende theorieën en modellen over organisatiecultuur de revue passeren. Hier zal ook worden uitgelegd wat het OCAI model precies is. Om vervolgens over te gaan in hoofdstuk 3 de methodologie. Welke onderzoeksmethoden, verschillende fases, data verzameling deze onderwerpen worden allemaal toegelicht in dit hoofdstuk. De resultaten van de OCAI test en de interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 4. Uit deze resultaten worden in hoofdstuk 5 conclusies getrokken. De valkuilen van dit onderzoek zijn genoteerd in hoofdstuk 6. Er is kritisch gekeken naar de verschillende onderdelen van dit onderzoek en eventuele twijfels beschreven. Uit de resultaten zijn adviezen naar voren gekomen, welke zijn beschreven in hoofdstuk 7. In de bronnenlijst is alle gebruikte informatie te herleiden naar de bronnen die zijn gebruikt. Om dit verslag overzichtelijk te houden zijn testen, interviews en verdere informatie in de bijlagen verwerkt.

1. INLEIDING

1.1. PROBLEEMSTELLING & CASE

Dit onderdeel zal het praktische probleem, welke de basis voor dit onderzoek vormt, beschrijven. Paragraaf 1.1.1. zal de achtergrondinformatie uiteenzetten, waarna het probleem in paragraaf 1.1.2. verder zal worden toegelicht.

1.1.1. PROBLEEMSTELLING

Een organisatie bestaat uit mensen. Binnen organisaties worden deze mensen deel van verschillende groepen die het product produceren of ontwikkelen, de operatie overzien of diensten verbeteren (Guzzo & Dickson 1996; Cummings, 2004). Volgens McGrath (1984) en Cohen & Baily (1997), moeten er structuren en processen zijn die de samenwerking faciliteren. De leden van de groep ontwikkelen een gevoel van gedeelde toewijding en streven synergie na. Uit dit gevoel van gedeelde toewijding, de geboden structuur en processen door de organisatie ontstaat een organisatiecultuur. Deze organisatiecultuur zorgt ervoor dat de leden van de groep weten wat er van het verwacht wordt en wat zij kunnen verwachten van de organisatie en de groep. Dit streven naar synergie kan de productiviteit verbeteren en daardoor ook prestatie (Jarvenpaa et al., 1998).

Er kan dus worden gezegd dat de organisatiecultuur een combinatie is van de structuren en processen, opgezet door de organisatie en de inbreng van de leden van de groep. Deze structuren en processen worden vastgesteld bij het ontstaan van de organisatie. Dit betekent niet dat de organisatiecultuur zomaar tot stand is gekomen, maar het heeft een proces doorlopen om te komen tot waar het nu is. Volgens Cameron & Quinn (2006) is het proces die de organisatiecultuur doorloopt een evolutie te noemen. Bij het ontstaan van de organisatie ontstaat organisatiecultuur uit de normen en waarden die worden doorgegeven door de oprichter(-s) van de organisatie. Zij sturen deze normen en waarden om succesvol te kunnen zijn. Uitbreiding van het aantal werknemers zorgt ervoor dat de bestaande normen en waarden worden overgenomen en aangevuld met eigen en nieuwe ervaringen. Hierdoor worden de bestaande normen en waarden geleidelijk aangescherpt of vervangen (Dusschooten en De Maat, (2004). Op de wijze zoals beschreven door Dusschooten en de Maat wordt er met de groei van de organisatie een continu ontwikkelend collectief van normen en waarden gevormd. Dit collectief heeft als basis de normen en waarden zoals doorgegeven door de oprichter(-s). Doordat iedere werknemer zich de normen en waarden eigen maakt en hier zijn eigen ervaringen, normen en waarden aan toegevoegd, wordt het collectief van normen en waarden omarmt door de meeste werknemers.

Afgeleid uit de verschillende theorieën is het dus mogelijk om te zeggen dat de organisatiecultuur tot een bepaalde hoogte ontwikkeld kan worden door het hanteren van

bepaalde normen en waarden en het creëren van bepaalde structuren en processen. Hierna wordt deze verder ingevuld door de leden van de organisatie om de organisatiecultuur te maken tot wat het is.

Tot een bepaalde hoogte is de organisatiecultuur dus ontwikkelbaar. Echter, hoe ontwikkelt deze zich in de leden van de groep en hoe kan dit worden bij gestuurd? Door de grote impact van organisatiecultuur op de gehele organisatie is het waardevol om dit te weten.

1.1.2 CASE

Binnen de organisatie van Shoots & More heeft de CEO, Jimmy van Dijk, aangegeven dat er zorgen zijn ontstaan over de organisatiecultuur. Deze zorgen komen voort uit de snelle groei van de organisatie Shoots & More. Er zijn zorgen dat de organisatiecultuur die in het verleden voor succes heeft gezorgd te veel aan het veranderen is.

Shoots & More is in 2010 opgericht door Mark van Dijk en Vincent Rijkers. De eerste vestiging werd geopend in oktober 2010 te 's-Hertogenbosch. In juli 2012 werd hier de vestiging te Arnhem aan toegevoegd. Vervolgens kwamen hier de vestigingen te Haarlem in oktober 2013 en te Den Haag in mei 2015 bij.

Jimmy van Dijk die aantrad als CEO in maart 2011, heeft tezamen met de oprichters Mark van Dijk en Vincent Rijkers de organisatie als Shoots & More conceptmatig uitgewerkt. Door deze conceptmatige uitwerking is het mogelijk snel nieuwe vestigingen te openen en hierdoor te groeien.

Het product dat Shoots & More levert is fotoshoots met de daarbij horende foto's. Er ligt een sterke focus op de beleving van de klant, welke bij Shoots & More dan ook 'gast' wordt genoemd. Er wordt gewerkt met vooral jonge fotografen met of zonder fotografische opleiding. Zij worden intern opgeleid binnen de kaders van het concept en doen binnen Shoots & More veel praktijkervaring op.

Naast het leveren van de dienst binnen het concept met de daarbij behorende beleving en kwaliteit, speelt de organisatiecultuur ook een belangrijke rol binnen de organisatie. Het is als het ware de lijm die de organisatie bij elkaar houdt en Shoots & More maakt tot wat het is. Aangezien door Shoots & More naast het product ook voor een groot deel een dienst geleverd wordt, te weten 'Beleving', speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. Producten kunnen relatief eenvoudig worden gestandaardiseerd, terwijl de manier om een dienst te standaardiseren veel procedures en regels vereist.

Deze regels en procedures passen niet binnen de organisatie. Shoots & More werkt namelijk met de drie V's:

Vrijheid;
Vertrouwen;
Verantwoordelijkheid.

Deze drie V's zetten de toon voor de gehele organisatiecultuur. Zij zorgen voor het geven en nemen van verantwoordelijkheid en stimuleren ondernemend, vernieuwend en creatief gedrag en de manier van werken. De drie V's staan haaks op de regels en procedures om diensten te standaardiseren. In plaats daarvan sturen en of bepalen zij de organisatiecultuur die op haar beurt zorgt voor een bepaalde manier van werken. De normen en waarden die hieruit voortvloeien bepalen de manier van werken en omgang met elkaar. Het bepaalt ook de wijze waarop er gecommuniceerd wordt, de inhoud hiervan en hoe het contact tussen het hoofdkantoor en de verschillende vestigingen verloopt. Er kan gezegd worden dat de drie V's de bedrijfscultuur vormen en handhaven.



Figuur 1. 3 V's

De drie V's zijn in theorie een mooi concept en een manier om de organisatiecultuur te vormen en hier sturing aan te geven. Het concept is echter wel afhankelijk van een goede naleving. Wanneer het concept niet op een juiste manier wordt nageleefd of toegepast wordt, is het concept oncontroleerbaar. Het model zoals geschetst in figuur 1. illustreert en licht toe hoe iedere V afhankelijk is van de andere twee V's.

Voor het goed functioneren van het concept van de drie V's is het van belang dat aan alle drie V's wordt voldaan. De driehoek zoals weergegeven in het model zal niet blijven staan wanneer een van de zijdes wegvalt of niet goed functioneert.

Er moet vertrouwen zijn om echte vrijheid te kunnen geven. Tevens moet er vertrouwen zijn om werknemers de verantwoordelijkheid te geven die dit concept nodig heeft. De vrijheid die de werknemers binnen dit concept krijgen, maakt dat zij zelf verantwoordelijkheid voelen en deze ook gaan nemen. Bij gebrek aan verantwoordelijkheid daalt het vertrouwen en daarmee ook de vrijheid.

In geval van disfunctioneren van een van de zijdes/pijlers heeft dit sterke invloed op het functioneren van de andere zijdes/pijlers.

Daarom is er is er binnen Shoots & More vanaf het begin voor gekozen om veelvuldig en intensief contact te onderhouden binnen de medewerkers op de vestiging, om de drie V's goed aan te leren. Het contact is dus intensief maar volledig in het teken van de drie V's.

Deze manier van organisatieontwikkeling werkt goed. De medewerkers nemen het concept goed over en leven hier ook naar. In het begin was er nog sprake van een grotere mate van afhankelijkheid om de verschillende werkzaamheden aan te leren. Na het aanleren en goed uitvoeren van de verschillende werkzaamheden, werden de vestigingen steeds meer los gelaten en werd er verwacht dat zij zoveel mogelijk zelfstandig functioneren. Omdat de drie V's op een goede wijze zijn aangeleerd, voelden de vestigingen de vrijheid bij het loslaten en begonnen zij ook verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer er sprake is van intrinsieke motivatie stelt Hertzberg (1968) dat het krijgen van verantwoordelijkheid de motivatie vergroot.

Met het groeien van het aantal vestigingen en de grotere geografische spreiding is het intensieve contact met nieuwe vestigingen verminderd. Door dit verminderde contact worden de drie V's, die de hoekstenen van de organisatiecultuur vormen, in mindere mate aangeleerd. Bij het loslaten van de vestigingen ontstaan er problemen in enkele zijdes/pijlers van het model van de drie V's. Hierdoor ontstaan er varianten van de organisatiecultuur binnen de organisatie. Deze varianten hebben een nadelig effect op de dienst die door Shoots & More geleverd wordt en de samenwerking binnen de organisatie en de teams op de vestigingen. Tevens bestaan de zorgen dat de organisatiecultuur zoals hij in het verleden was sterk heeft bijgedragen aan het succes van de organisatie en dat de huidige organisatiecultuur niet op dezelfde wijze kan bijdragen aan het succes van de organisatie.

In de huidige situatie zijn deze gevolgen nog relatief beperkt. Bij het volgen van de strategische groei, zoals deze is uitgewerkt, gaan deze gevolgen echter in een steeds grotere mate effect hebben op de dienst en de organisatie van Shoots & More. Door het grotere aantal vestigingen en de grotere geografische spreiding, zullen de drie V's in steeds mindere mate aangeleerd worden en hiermee wordt het effect, oftewel de discrepantie, steeds groter.

In een voorgaand stageonderzoek door Jansen (2015) wordt beschreven hoe de groei van de organisatie van Shoots & More een negatief effect heeft op de betrokkenheid van de organisatie. Hoewel uit dit onderzoek naar voren komt dat dit geen direct negatief effect heeft op individuele werkprestaties, maakt de groei het wel lastiger om een uniforme organisatiecultuur te creëren. Dit komt voort uit het onpersoonlijker worden van de organisatie door een groter personeelsbestand en een grotere geografische spreiding.

1.2 ONDERZOEKSDOEL EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

In onderstaand onderdeel wordt het onderzoeksdoel beschreven met de daarbij horende centrale onderzoeksvraag en deelvragen.

1.2.1. ONDERZOEKSDOEL

De eerste doelen van dit onderzoek zijn het in kaart brengen van de organisatiecultuur zoals deze is ontwikkeld door de directie, hoe deze wordt ervaren door de leden van de organisatie en hoe deze gewenst is door de leden van de organisatie.

Met dit duidelijk in beeld, kan worden gekeken naar waar de verschillen in zitten en hoe groot deze zijn. In verdiepend onderzoek worden de verschillende indicatoren voor het ervaren van de organisatiecultuur in kaart gebracht. Op deze indicatoren kan worden gestuurd om mogelijke veranderingen in de organisatiecultuur te bewerkstelligen. Dit laatste laat zich vertalen in de volgende vraagstelling: op welke manier kunnen eventuele verschillen in de organisatiecultuur worden bij gestuurd door de directie?

1.2.2. ONDERZOEKSVRAAG

Deze doelen samengevat geeft de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de verschillen tussen de ontwikkelde, ervaren, gewenste organisatiecultuur en hoe kan dit worden bij gestuurd door de directie?

Hieruit vloeien de volgende deelvragen:

- Wat is een organisatiecultuur?
- Wat is de ontwikkelde organisatiecultuur?
- Wat is de ervaren organisatiecultuur?
- Wat is de gewenste organisatiecultuur?
- Op welke manier kan dit worden bij gestuurd?

1.3 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

De relevantie van dit onderzoek zal in de volgende twee paragrafen worden beschreven. De wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie zal worden besproken.

1.3.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit onderzoek draagt bij aan het beter begrijpen van organisatiecultuur. Bestaande theoretische modellen worden toegepast en ontleed. Hierdoor wordt de validiteit vergroot en toepasbaarheid getoetst. Eventuele vraagtekens bij de validiteit en toepasbaarheid worden besproken in de hoofdstuk 3 & 6. Ondanks het zeer specifieke en praktische kader van dit onderzoek, kan hieruit lering worden getrokken voor toekomstig gebruik van de theorieën.

1.3.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Gezien de praktische aard van het onderzoek is de maatschappelijke relevantie aanzienlijk groter dan de wetenschappelijke relevantie. Doordat dit onderzoek de vorm heeft van een casestudy, blijft de relevantie beperkt tot de directe stakeholders van de organisatie en organisaties met een zeer vergelijkbare organisatieopzet.

De eerste stakeholder die baat heeft bij dit onderzoek is tevens de opdrachtgever: Shoots & More. De resultaten die uit dit onderzoek voortkomen kunnen inzicht en direct advies geven in de organisatie en de organisatiecultuur. De adviezen die hieruit voortvloeien kunnen direct worden ingezet om veranderingen te bewerkstelligen die een impact hebben op de organisatie, de organisatiecultuur en het product.

De tweede groep stakeholders zijn de leden van de organisatie. Zij kunnen baat hebben bij de veranderingen die eventueel worden doorgevoerd door het management. Ondanks de positieve intenties van de veranderingen, kunnen deze als verstorend worden ervaren Lewin (1948). De elementen die deze weerstand veroorzaken kunnen verschillen Zaltman and Duncan (1977).

De derde groep stakeholders zijn de gasten (klanten) van Shoots & More. Zij kunnen mogelijk door de doorgevoerde veranderingen een betere dienst of product ervaren.

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

In het eerste hoofdstuk zijn de probleemstelling en het onderzoeksdoel toegelicht. Het tweede hoofdstuk levert de basis voor het onderzoek door het theoretische kader te schetsen. De theoretische onderbouwing voor het onderzoek wordt in dit hoofdstuk onderzocht. Dit deel van het onderzoek komt voort uit literatuuronderzoek. Uit de verschillende onderzochte modellen is een model gekozen dat is gebruikt voor dit onderzoek.

In de paragrafen die volgen op het theoretisch kader wordt toegelicht hoe de verschillende deelvragen onderzocht zijn. Hierop volgend is het conceptueel model weergegeven.

In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek behandeld. Dit hoofdstuk licht het onderzoeksontwerp toe en toont welke manier van dataverzameling en onderzoek er is gebruikt. Tevens wordt de kwaliteit en validiteit van het onderzoek behandeld.

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden behandeld en geanalyseerd. De resultaten hiervan worden besproken in hoofdstuk zes. De adviezen die voortvloeien uit de conclusies van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk zeven. Eventuele discussiepunten ten aanzien van het onderzoeksontwerp, de gebruikte theorie, methoden en uitvoering hiervan worden besproken in hoofdstuk acht.

2. THEORETISCH KADER

In dit onderdeel van het onderzoek zal de verschillende relevante literatuur worden behandeld. De geschikte literatuur is vervolgens geselecteerd en verder uitgewerkt. Vanaf paragraaf 2.3. zullen de begrippen zoals gebruikt in het conceptueel model worden uitgewerkt.

2.1. BEGRIPSBEPALING

Organisatie

De omschrijving van een organisatie zoals gegeven door Bekker (2000) "Een organisatie definieer ik als een 'patroon van gecoördineerde actie', terwijl organiseren kan worden gezien 'het tot stand brengen van collectieve actie' (zie Scharpf, 1988). Soms kunnen de spelregels c.q. afspraken waarbinnen deze coördinatie plaats vindt, reeds gegeven zijn, soms moeten ze worden ontdekt (Crozier & Friedberg, 1978). In een aantal gevallen is het doel met de actie gegeven en zijn de te nemen stappen bewust ontworpen, terwijl in andere gevallen het doel moet worden ontdekt. Soms is er sprake van een uitgekristalliseerde structuur, in andere gevallen betreft het een organisatiestructuur die zich aan het uitkristalliseren is of die voortdurend bloot staat aan veranderingen"

Definitie organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt door Schein (1985) in een gelaagd model weergegeven. Dit model heeft drie lagen;

'Artefacten': deze lagen bevinden zich aan de oppervlakte. Het zijn lagen die gemakkelijk te onderscheiden maar lastig te begrijpen zijn.

'Omarmde Waarden': aangenomen waarden die bestaan uit bewuste strategieën, doelstellingen en filosofieën.

'Basis Veronderstellingen en Waarden': de kern van een cultuur wordt gevormd door basale onderliggende normen en waarden. Deze zijn voor een buitenstaander moeilijk te onderscheiden. Dit komt voort uit het onbewuste karakter dat zij met zich mee dragen. Toch vormen deze de basis waarop handelingen en communicatie binnen een organisatie plaatsvindt. Deze kern vormt zich rondom de diepere aard van menselijke relaties, activiteiten, werkelijkheid en waarheid. Schein (2004). Van de Goor en Van Nistelrooij (2007) noemen deze laag "de culturele kern". De focus zal in dit onderzoek op deze culturele kern liggen. Deze kern is eenvoudiger te analyseren en toegankelijker dan de aangenomen waarden en is puurder en betrouwbaarder dan de artefacten zoals beschreven door Schein. Hiermee vormt het ook de essentie van de organisatiecultuur.

2.2. GESCHIEDENIS VAN ORGANISATIECULTUUR

Cultuur in groepen of organisaties is van alle tijden. Het is ontstaan bij de eerste georganiseerde samenwerking tussen mensen. Van jagers en verzamelaars, boeren en horigen, gildes, krijgsheren, koninkrijken, weverijen, tot de Ford fabriek en Google, overal vond en vindt de organisatiecultuur plaats. Het is een eeuwenoud ongrijpbare begrip, dat zijn ontstaan en bestaansrecht vindt in de mensen die deel uitmaken van een cultuur of organisatie.

Pas vanaf ongeveer 1980 is er veel onderzoek gedaan naar een dergelijke organisatiecultuur. Na het leggen van de grondbeginselen door Henry Mintzberg (1979) in de jaren 70, is het onderzoek naar een organisatiecultuur in een stroomversnelling gekomen. Er ontstond een dieper besef dat 'het inzicht van het personeel de bouwsteen voor de productiviteit is' (Peters & Waterman (1982). Dit besef wat Henri Fayol (1916): in Marcus & van Dam (2009) in 1916 en Hawthorne (1927): : in Marcus & van Dam (2009) in 1927 reeds hadden, is in de loop van de eeuw verder ontwikkeld. Deze ontwikkeling ging gepaard met ontwikkelingen in technologie, psychologie en welvaart. Nu bevinden deze ontwikkelingen zich in een ver stadium en zijn ze nog steeds aan het doorontwikkelen.

Er is een groot scala aan cultuurmodellen ontwikkeld in de loop der jaren. Zoals Schein (1985) schetst zijn er verschillende de niveau waarin de organisatiecultuur zich manifesteert. Zoals eerder aangegeven Schein (2004). Van de Goor en Van Nistelrooij (2007) is de onderste laag "de culturele kern" de basis van waar uit de organisatiecultuur zich manifesteert binnen de andere lagen van het model. Ook is deze laag relatief goed toegankelijk door een goede betrouwbaarheid in vergelijking met de andere lagen. Toch blijft deze laag lastig te beschrijven. Dit uit zich in de volgende beschrijving Schein (2004) " A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Vrij vertaald betekent dit (van der Schop) "Populair gezegd is cultuur de manier waarop mensen de dingen doen en met elkaar omgaan. Zij vormen, delen en dragen een organisatiecultuur. De cultuur is aangeleerd in de dagelijkse praktijk en niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar."

2.3. VERSCHILLENDE THEORIEËN EN MODELLEN

Sinds eind 1800 is er een groeiende hoeveelheid onderzoek naar organisatiecultuur gedaan. Deze bereikte in de jaren 80 een hoogtepunt. Nu, anno 2015, is er een groot aantal modellen die de organisatiecultuur in kaart probeert te brengen. Ieder model heeft zijn voor- en nadelen en de vraag blijft of zij de echte essentie van een organisatie kunnen vastleggen.

In de lijn van ontwikkelde organisatiecultuur modellen zijn twee type modellen ontstaan. De eerste en oudste lijn van modellen die de organisatiecultuur beschrijven zijn de gelaagde

cultuurmodellen, waarin Sanders & Neuijen (1996) met het ijsbergmodel wellicht een van de bekendste beschrijft. De oorsprong van deze modellen voor organisatiecultuur liggen aan het begin van de vorige eeuw, zoals het onderzoek van Henry Fayol (1917), de Hawthorne experimenten: in Marcus & van Dam (2009) vanaf 1919 en de drie kernwaarden van de Duitse econoom en socioloog Max Weber (1920): in Marcus & van Dam (2009). Zij vormen de basis voor de huidige modellen en onderzoeken. Tevens zetten zij de toon dat het over rationaliseren van processen een averechts effect heeft. De menselijke factor speelt dus een belangrijke rol binnen organisaties: de typologieën van Mintzbergen (1979) die in de jaren 70 zijn ontwikkeld. Gelijktijdig met de onderzoeken van Mintzbergen kwamen Harrison (1972) en Handy (1978) met de eerste echte cultuurtyperingen. Zij maakten gebruik van een matrix waarin verschillende waarden tegen elkaar worden uitgezet. Deze ontwikkeling werd snel gevolgd door een gelaagd type van organisatietypering. Deze typering gaat uit van de verschillende lagen waaruit een organisatiecultuur opgebouwd is. Dit soort typering is ontwikkeld door Deal en Kennedy (1982). Naast het ontwikkelen van dit gelaagde model hebben Deal en Kennedy ook een cultureel model ontwikkeld met vier dimensies. Beide soorten typologieën zijn antropologisch van aard. Ze draaien om het achterhalen van de organisatiecultuur als onderdeel van de organisatie Boonstra (2014). De kanttekening die hierbij moet worden gemaakt is dat de typologieën van Harrison, Handy, Deal en Kennedy ideaaltypering betreffen en in de werkelijkheid vrijwel nooit in een zuivere vorm gevonden zullen worden.

De nationale cultuurelementen komen voort uit het onderzoek van Hofstede (1980). Hij definieerde vier dimensies van cultuur. Later werden hier nog twee dimensies aan toegevoegd. Het onderzoek van Hofstede richtte zich op de nationale organisatiecultuur dimensies. Het is dan ook een van de meest gebruikte methode om verschillen tussen landen aan te duiden. De toepassing op individuele organisaties is mogelijk, maar de hoofdfocus blijft de vergelijking van de culturele verschillen tussen naties. Tevens ontwikkelde Hofstede een eigen versie van het gelaagde model. Dit gelaagde model is veelvuldig vernieuwd en aangepast door verschillende theoretici. Zo kwamen Schein (1985), Sanders en Neuijen (1996) met een versie van een gelaagde model. Sanders en Neuijen ontwikkelden hierbij ook het ijsberg model. Zoals eerder aangegeven Schein (2004). Van de Goor en Van Nistelrooij (2007) is de onderste laag, "de culturele kern", de basis van waaruit de organisatiecultuur zich manifesteert binnen de andere lagen van het model. Ook is deze laag relatief goed toegankelijk door een goede betrouwbaarheid in vergelijking met de andere lagen. Toch blijft deze laag lastig te beschrijven, hetgeen zich uit in de volgende beschrijving Schein (2004) "A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Vrij vertaald betekent dit (Van der Schop) "Populair gezegd is cultuur de manier waarop mensen de dingen doen en met elkaar omgaan. Zij vormen, delen en dragen een organisatiecultuur. De cultuur is aangeleerd in de dagelijkse praktijk en niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar".

Als tegenhanger op het model van Hofstede publiceerde Trompenaars (1997) een soortgelijk model dat uitgaat van zeven cultuurdimensies. Dit model als concurrent van dat van Hofstede richt zich ook op cultuurverschillen op nationaal niveau. Cameron & Quinn (2006)

ontwikkelden het concurrerende waardenmodel. Dit model maakt gebruik van vier cultuurtyperingen. Deze typeringen zijn tegenpolen van elkaar en worden dan ook in het diagram tegen elkaar uitgezet. Dit model is later verwerkt in een test: OCAI (organizational culture assessment instrument). De OCAI-test wordt wereldwijd gebruikt om de cultuur binnen een organisatie vast te leggen.

De keuze is gemaakt om het model van concurrerende waarden van Cameron & Quinn te gebruiken. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat de verschillende modellen, die gebruik maken van concurrerende waarden, een goed inzicht verschaffen in de organisatiecultuur en hier een duidelijke beschrijving bij geven. Dit is inzichtelijker dan de gelaagde modellen die zich richten op het in kaart brengen van de verschillende lagen, zonder hier een duidelijke omschrijving bij te geven. Ook zijn de modellen die verschillende lagen gebruiken niet in staat vergelijkingen te maken tussen organisaties. Zij richten zich te specifiek op de eigenschappen van een organisatie.

De reden dat er uit de verschillende modellen die concurrerende waarden gebruiken is gekozen voor het model van Cameron & Quinn, is dat de OCAI-test die ontwikkeld is uit dit model, wereldwijd door 10.000 organisaties is gebruikt en één van de meest betrouwbare en valide manieren is om een organisatiecultuur in kaart te brengen OCAI online (2016). Naast deze grote mate van betrouwbaarheid en validiteit is de test ook erg eenvoudig in gebruik: deze is in ongeveer 17 minuten te maken waarna de gegevens klaar zijn voor gebruik. De vier typologieën geven een beeld van de organisatiecultuur die bijna alle elementen omvat.

De elementen die buiten dit onderzoek zijn gehouden zijn de elementen die terugkomen in de verschillende gelaagde modellen.

2.4. OCAI MODEL

Het OCAI model maakt gebruik van vier concurrerende waarden. Deze waarden zijn:

Interne gerichtheid	versus	Externe gerichtheid
Stabiliteit	versus	Flexibiliteit en vrijheid van handelen

Deze waarden worden opgesteld in een tabel, zie bijlage (1.). In de hoeken van het vierkante tabel worden de vier organisatiecultuurtyperingen verbonden. Deze zijn op volgorde van de linker bovenhoek met de klok mee:

- Familiecultuur
- Marktgericht
- Hiërarchiteit
- Adhocratie

In bijlage (2.) zijn de vier typeringen nader behandeld.

2.5. ONTWIKKELDE ORGANISATIECULTUUR

In dit onderdeel wordt beschreven op welke wijze de ontwikkelde organisatiecultuur in kaart is gebracht binnen de organisatie van Shoots & More. Het onderdeel is opgezet tijdens dit onderzoek en is afgeleid uit de reguliere OCAI-test.

De OCAI-test richt zich op het bepalen van de huidige en de gewenste organisatiecultuur. Shoots & More is vanaf het begin ontwikkeld vanuit één duidelijke visie en de algemeen directeur hier actief mee bezig geweest. Dit heeft ervoor gezorgd dat de structuur en de verschillende processen goed uitgedacht zijn en ontworpen en geïmplementeerd zijn vanuit dezelfde visie. Ook de manier van communiceren, werken, leidinggeven en verantwoorden zijn vanuit de visie van de 3 V's opgezet. Zoals in de probleemstelling beschreven kan “wanneer er zo zorgvuldig is nagedacht over de structuur, processen, communicatie, verantwoordelijkheid, manier van leidinggeven en werken” volgens Guzzo & Dickson (1996), Cummings (2004), McGrath (1984), Cohen & Baily (1997), Dusschooten & De Maat, (2004) Quinn & Cameron (2006) worden gesproken van een ontwikkelde organisatiecultuur. Aangezien over alle aspecten van de organisatiecultuur is nagedacht, kan de ontwikkelde organisatiecultuur worden afgeleid uit het maken van de test door de ontwikkelaar van de organisatiecultuur: J. v. Dijk.

J. v. Dijk heeft de OCAI-test dan ook op een dusdanige wijze ingevuld dat de uitkomst van de test de ontwikkelde organisatiecultuur weergeeft. Algemeen directeur J. v. Dijk heeft voor het in kaart brengen van de ontwikkelde organisatiecultuur het eerste deel van de OCAI-test ingevuld. Verdere uitleg over de werking van de OCAI-test wordt in de volgende twee paragrafen nader behandeld.

2.6. ERVAREN ORGANISATIECULTUUR

De OCAI-test zoals ontworpen door Quinn & Cameron bestaat uit twee delen. Het eerste deel van de test zal in deze paragraaf worden behandeld. Dit deel van de test is gebruikt om de ontwikkelde organisatiecultuur in kaart te brengen.

De deelnemers aan de test dienen zes vragen te beantwoorden. Iedere vraag bestaat uit vier stellingen, waarover de deelnemers 100 punten verdelen op basis van welke stelling zij het meest van toepassing vinden. De zes onderwerpen zijn:

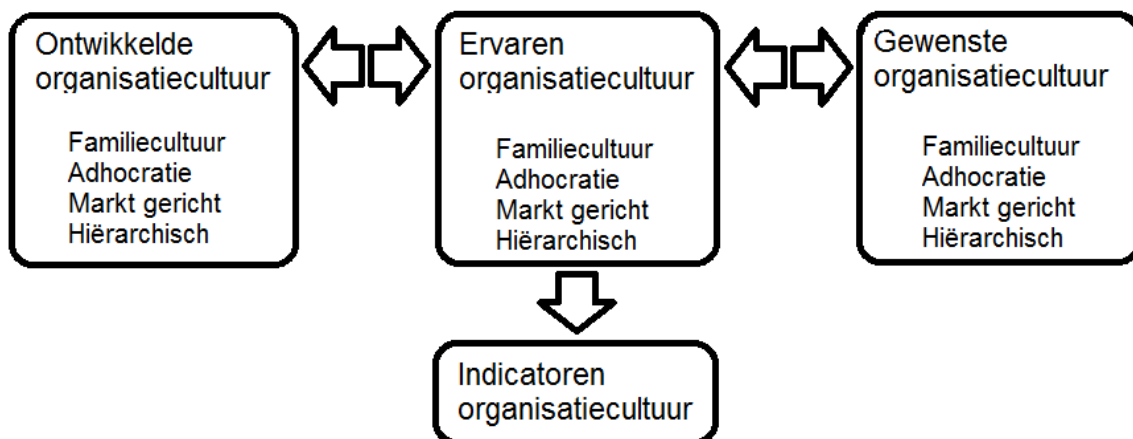
- Dominante eigenschappen
- Leiderschap van de organisatie
- Managen van mensen
- Lijm van de organisatie
- Strategische nadruk
- Criteria van succes

Ieder van de vier stellingen is gekoppeld aan een van de vier organisatiecultuur typologieën. Voor elk onderwerp is de stelling bijpassend geformuleerd. De complete test is terug te vinden in bijlage (3.). De OCAI-test zoals gebruikt in dit onderzoek, is vertaald vanuit het Engels zoals aangeboden op OCAI online (2015). De vertaling is vergeleken met OCAI-test die te vinden is op verschillende websites. De vertaalde test is vergeleken met de vertaling van P. Steur (2014). De resultaten van de test worden verwerkt in een radardiagram waarin de huidige en de gewenste organisatiecultuur elkaar wel of juist niet overlappen.

2.7. GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR

Het in kaart brengen van de gewenste organisatiecultuur is gebeurd op vrijwel dezelfde wijze. Het tweede deel van de test bestaat uit exact dezelfde vragen. De deelnemer aan de test wordt hier gevraagd de test in te vullen, zoals hij de situaties in de verschillende stellingen graag zou willen zien. Dit staat los van eventuele haalbaarheid van de gewenste organisatiecultuur. Hier vloeit als resultaat uit voort hoe de gewenste organisatiecultuur eruit ziet volgens de deelnemer. Ook deze gegevens worden verwerkt in hetzelfde radardiagram.

2.8. CONCEPTUEEL MODEL



Figuur 2 Conceptueel model

3. METHODOLOGIE

3.1 ONDERZOEKSONTWERP

Het ontwerp van dit onderzoek is gebaseerd op een casestudy design. Dit onderzoek komt uit op een casestudy design wanneer wordt gekeken naar de opzet, de methode, het onderwerp en het onderzoeksobject, aangezien het enige onderzoeksobject de organisatie van Shoots & More betreft. Ook laat deze methode van onderzoek verschillende onderzoeksmethoden voor dataverzameling toe Eisenhart (1989). Uit de verschillende casestudy types is sprake van een ideografisch verklaringsmodel. Bij een ideografische casestudy is het hoofddoel het begrijpen van een sociaal verschijnsel. Dit wordt gekenmerkt door een gedetailleerde beschrijving van een vaak uniek, sociaal verschijnsel, waarin het generaliseren of dupliceren van de resultaten meestal niet het hoofddoel is, maar in sommige gevallen de resultaten wel als vergelijkingsmateriaal worden beschouwd voor vergelijkbare casestudy's Braster (2000). Tevens is het exploratief en beschrijvend van aard, hetgeen het doel van het onderzoek in de keuze voor een casestudy design verklaart.

3.2 ONDERZOEKSCONTEXT

Zoals reeds in de probleemstelling is beschreven, is dit onderzoek uitgevoerd binnen de organisatie van Shoots & More. Het is uitgevoerd op de vier vestigingen en het hoofdkantoor. Door de snelle groei van de organisatie is de manier van organisatiecultuur ontwikkelen, implementeren en handhaven onder druk komen te staan. Voorheen werden de 3 V's, die de pijlers van de organisatiecultuur zijn, geïmplementeerd en gehandhaafd door intensief contact. Door de bredere geografische spreiding van een groter aantal vestigingen is dit niet meer in dezelfde mate mogelijk. De directie heeft het gevoel de grip op de organisatiecultuur te zijn verloren. Gezien het effect van de organisatiecultuur op de manier van werken, de geleverde dienst en het product, wekt dit zorgen op. Dit onderzoek dient de verschillen die zijn ontstaan in de ontwikkelde en ervaren bedrijfscultuur in kaart te brengen. Hiernaast zet het uiteen of de ontwikkelde organisatiecultuur overeenkomt met de gewenste organisatiecultuur en welke factoren de organisatiecultuur bepalen of beïnvloeden.

3.3 DATAVERZAMELING

In het onderzoeksproces zijn verschillende manieren toegepast om data en informatie te vergaren. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek om een solide basis voor het onderzoek te creëren. Door middel van een survey in de vorm van de OCAI-test zijn de ontwikkelde organisatiecultuur, de ervaren organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur bepaald. Verdiepende interviews hebben de indicatoren voor het ervaren van de gewenste organisatiecultuur in kaart gebracht. De wijze van dataverzameling in dit onderzoek is triangulatie (Baker, 1999; Straits & Singleton, Jr., 2011). In deze methode wordt

er gebruik gemaakt van zowel kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Deze methode vergroot de betrouwbaarheid en validiteit, omdat de verschillende nadelen die beide methoden hebben elkaar opheffen met de verschillende voordelen.

3.3.1 ORIËNTATIEFASE

Het doel van de oriëntatiefase is het vergaren van meer informatie over de organisatie van Shoots & More en de probleemstelling. Dit onderdeel vond plaats vanaf het moment dat de onderzoeksvraag gedefinieerd was. Het oriënteren binnen de organisatie en de probleemstelling is opgezet door middel van het voeren van gesprekken en het observeren van de werknemers in de organisatie. Door zoveel mogelijk medewerkers te spreken is er een beeld ontstaan van de organisatie en de probleemstelling zoals deze geschetst is door de directie van Shoots & More. Een groot aantal van de gesprekken is gevoerd met J. v. Dijk. Naast J. v. Dijk is er uitvoerig gesproken met de overige leden van de directie, zowel tijdens individuele gesprekken als tijdens de wekelijkse vergaderingen. Hierdoor ontstond er een goed beeld van de organisatie en de probleemstelling. Tijdens de werkzaamheden op de verschillende vestigingen is dit beeld nog duidelijk geworden. De informatie en het gevoel dat voortkwam uit de verschillende gesprekken, hebben bijgedragen aan het vinden van de juiste richting van het onderzoek.

Door het ontbreken van documenten over de structuur en processen binnen de organisatie was het niet mogelijk om een documentatiestudie uit te voeren.

3.3.2 KWANTITATIEVE FASE

Deze fase van het onderzoek is tot stand gekomen door gebruik te maken van de OCAI-test. Het doel van deze fase is het vergaren van de benodigde informatie om het beeld van de ontwikkelde, de ervaren en de gewenste organisatiecultuur te creëren. De test zoals vertaald van OCAI Online (2015), is via Google drive gedeeld met alle medewerkers van de organisatie. De uitnodiging om de test te maken is per e-mail verzonden, zie bijlage (4.).

3.3.3 KWALITATIEVE FASE

De interviews die zijn afgenomen voor het vergaren van de kwalitatieve informatie zijn afgenomen aan de hand van de OCAI-test. De test is tijdens de interviews mondeling doorlopen om de keuze voor de overheersende organisatiecultuurtypering te achterhalen. Hierop volgend is de geïnterviewde gevraagd voorbeelden te geven, waarom zij deze typering zo ervaren. Dit is gedaan over de zes onderwerpen van de OCAI test. Deze voorbeelden zijn de indicatoren voor het ervaren van de typering. De afgenomen interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en verwerkt. Tijdens het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van een beschrijving van de stellingen zoals gevonden in de OCAI-test. Hiervan zijn twee versies gebruikt. De geïnterviewde heeft gebruik gemaakt van een beschrijving zonder toelichting van de zes onderwerpen, zie bijlage (5.). De

interviewer heeft gebruik gemaakt van de beschrijving met toelichting van de zes onderwerpen, zie bijlage (6.). Deze twee bijlagen zijn tevens de topic list van de interviews. De kwalitatieve fase van het onderzoek vond kort na het maken van de test plaats. De keuze hiervoor ligt in het feit dat de test een redelijk hoog abstractieniveau heeft. Door de interviews relatief kort na de test af te nemen, is getracht gebruik te maken van de kennis van de test die de werknemers nog hadden. Ook verhoogt dit de betrouwbaarheid ervan. Het invullen van de test kan namelijk afhangen van het gevoel dat de medewerker bij de organisatie heeft. Door het afnemen van de test en het interview relatief kort na elkaar te doen, neemt de kans af dat het gevoel bij de organisatie verandert.

3.4 DATA ANALYSE

In dit onderdeel wordt de wijze waarop de data is geanalyseerd beschreven. Zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve wijze is beschreven.

3.4.1 KWANTITATIEVE DATA ANALYSE

De kwantitatieve data analyse is uitgevoerd in excel. Hierbij is gebruik gemaakt van het radardiagram die door de OCAI-test wordt gebruikt om de resultaten van de test op een overzichtelijke manier weer te geven. Naast dit radardiagram is gebruik gemaakt van kolomdiagrammen om de verschillen tussen de vestigingen, de ervaren en gewenste organisatiecultuur weer te geven. De resultaten van de testen zijn na het invullen door de kandidaten verwerkt in een radardiagram per test. Vervolgens is er een gemiddelde per vestiging van gemaakt om daarna de vestigingen samen te voegen tot het gemiddelde van de gehele organisatie. Het eerste onderdeel van de test, ingevuld door J. v. Dijk, is verwerkt tot de ontwikkelde organisatiecultuur.

3.4.2 KWALITATIEVE DATA ANALYSE

De informatie die uit de interviews is verworven is gecodeerd en vervolgens gegroepeerd om inzicht te geven in de redenen waarom de organisatiecultuur door de werknemers op die manier wordt ervaren. De getranscribeerde interviews zijn per vraag gecodeerd. De cultuurtypering die wordt ervaren is per interview vastgelegd met voorbeelden die aangeven waarom deze typering wordt ervaren. Vervolgens zijn de gekozen typeringen en indicatoren per vraag samengevat. Vanuit deze samenvatting is de informatie verder gecondenseerd tot een overzicht waarin per vraag is aangegeven hoe vaak een bepaalde typering is ervaren en welke indicatoren hierbij gegeven zijn.

3.5 STEEKPROEF

3.5.1 KWANTITATIEVE DATA

De grootte van de steekproef voor het inzetten van de OCAI-test is bepaald door het gebruik van Steekproefcalculator (2016). Met een foutmarge van 5%, een betrouwbaarheidsniveau van 95%, een populatie van 26 mensen en een verwachte data spreiding van 50%, komt de grootte van de steekproef op 25. In dit onderzoek is de totale populatie gevraagd de test in te vullen.

3.5.2 KWALITATIEVE DATA

De keuze voor het interviewen van de werknemers is gemaakt op basis van functie en vestiging. Er is dus sprake van een doelgerichte steekproef Becker & Verhoeven (2000). Er is gekozen om alle vestigingsmanagers te interviewen, aangezien zij in de meeste gevallen een completer beeld van de organisatie hebben. Zij ervaren de organisatiecultuur zoals deze wordt doorgegeven vanuit het hoofdkantoor en hebben een duidelijk beeld van hoe zij deze als leidinggevende uitvoeren. Alle vier de vestiging managers zijn geïnterviewd. De tweede groep van de geïnterviewden zijn de junior fotografen op iedere vestiging. Zij ervaren dagelijks de werkzaamheden en het management vanuit hun directe leidinggevende en de directie. De keuze voor welke junior fotografen geïnterviewd zijn, is gemaakt op basis van de verschillende vestigingen en beschikbaarheid. Er is geprobeerd om op iedere vestiging twee werknemers te interviewen. Een leidinggevende en een junior fotograaf. Dit is niet op alle vestigingen gelukt, dit wordt besproken in paragraaf 3.5.4.

3.5.3. RESPONS KWANTITATIEVE DATA

De respons op de uitgezette OCAI-test is 100% (26 uit 26). Een van de ingevulde testen is buiten beschouwing gelaten. Ondanks de anonieme afname van de test is door omstandigheden duidelijk geworden wie de test heeft ingevuld. Gezien de extreme score op de test in combinatie met het achtergrondverhaal, is er voor gekozen deze test buiten beschouwing te laten. De score van de test was in dit geval te veel gebaseerd op een persoonlijke situatie, waardoor de relatie met dit onderzoek niet meer van toepassing was. Door exclusie van deze test is de respons gedaald naar 96,15%. Dit heeft geen invloed op de betrouwbaarheid van de resultaten, gezien de berekende steekproef voor een betrouwbaar resultaat is gesteld op 25.

3.5.4. RESPONS KWALITATIEVE DATA

De beoogde steekproef voor de interviews is niet helemaal uitgevoerd. Door beschikbaarheid en wens van een van de medewerkers was het onmogelijk om op een van de vestigingen de vestigingsmanager en een junior fotograaf te interviewen. Het interview met de junior fotograaf kon niet afgenomen worden. In plaats hiervan is op een andere vestiging een extra interview uitgevoerd. Dit interview vond plaats met een stagiaire fotografie. Hoewel de stagiaire reeds 5 maanden werkzaam is in Shoots & More, is er sprake van duidelijke minder inzicht in de organisatie. Dit interview is wél meegenomen in de resultaten, echter zijn de indicatoren die sterk afwijken of niet relevant zijn niet meegenomen.

3.6 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

3.6.1. BETROUWBAARHEID KWANTITATIEVE DATA

De mate van betrouwbaarheid is op sommige vlakken beperkt. Wanneer wordt gekeken naar de herhaalbaarheid van het onderzoek, zullen de resultaten niet exact hetzelfde zijn. Het invullen van de OCAI-test berust voor een deel op het gevoel van de persoon die de test invult ten aanzien van de organisatie. Het is ook lastig om direct na het maken van de test deze nogmaals precies hetzelfde in te vullen. Dit wordt veroorzaakt door de subjectiviteit van het onderwerp en het feit dat er punten verdeeld moeten worden over stellingen. Een voorbeeld hiervan is een van de testen gemaakt door een medewerker zoals is toegelicht in paragraaf 3.5.3. Wanneer wordt gekeken naar de onderzoeksopzet is het onderzoek herhalen of dupliceren ook niet het doel. Binnen dit kader is de betrouwbaarheid voldoende. De exacte puntenverdeling bepaalt de mate waarin een van de cultuurtyperingen van toepassing is. Bij het opnieuw maken van de OCAI-test zal de puntenverdeling niet exact hetzelfde zijn. Echter, de verschillen zullen naar verwachting niet dermate groot zijn dat er een verandering in overheersende cultuurtypering gemeten zal worden. Er is geen zicht geweest op de omstandigheden waarin de test is gemaakt. Het is mogelijk dat de test haastig is ingevuld of in een rumoerige omgeving. Dit kan de betrouwbaarheid verlagen.

3.6.2. BETROUWBAARHEID KWALITATIEVE DATA

In de resultaten van de interviews is de mate van betrouwbaarheid niet zeer hoog. De interviews met de daaruit voortvloeiende indicatoren vertonen een nog grotere mate van subjectiviteit in vergelijking met de resultaten van de test. Dit heeft te maken met het gevoel van de geïnterviewde ten aanzien van de organisatie. Door het interview zo snel mogelijk na de test af te nemen is geprobeerd deze verandering van gevoel te beperken. Tevens is er sprake van een vermindering in betrouwbaarheid wanneer wordt gekeken naar het afnemen van de interviews. Er zullen altijd verschillen te bemerken zijn in de afname van de verschillende interviews.

3.6.3. TRIANGULATIE

De combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data vergroot de betrouwbaarheid. Hoewel de interviews een grof beeld geven van de overheersende cultuurtypering, biedt deze een extra meetpunt. Dit extra meetpunt, ondanks de grofheid ervan, geeft het onderzoek een hogere mate van betrouwbaarheid.

3.6.4. VALIDITEIT

“Het OCAI voldoet volgens de auteurs ervan wel aan de criteria betrouwbaarheid en validiteit. Zij verwijzen hiervoor naar onderzoeken die in Nederland niet publiek zijn. Hiermee voldoet dit instrument niet aan het criterium controleerbaarheid. Op basis van het empirisch onderzoek voldoet het OCAI ook niet aan het criterium validiteit” (Moussa K. 2007, p. 6) De OCAI-test is anoniem afgenomen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen en hiermee de validiteit te verhogen. Ondanks de anonieme insteek van de interviews zijn deze niet helemaal anoniem. Dit vergroot de kans op sociaal wenselijke antwoorden. De resultaten uit de interviews zijn dan ook vergeleken met de resultaten uit de OCIA-test om grote verschillen uit te sluiten.

3.6.4. INTERNE VALIDITEIT

De interne validiteit van het onderzoek is hoog. Er kan duidelijk geconcludeerd worden wat de ontwikkelde, de ervaren en gewenste organisatiecultuur is. Tevens kan er duidelijk worden geconcludeerd wat de verschillen tussen de meetpunten zijn. De indicatoren die voortkomen uit de kwalitatieve data analyse hebben een lagere interne validiteit. Deze lagere interne validiteit van de kwalitatieve data zal verder worden besproken in paragraaf 6.4.

3.6.5. EXTERNE VALIDITEIT

Populatievaliditeit

De externe validiteit van dit onderzoek is zeer hoog. De steekproef die is genomen uit de totale populatie bedraagt 100%. Een van OCAI-testen is niet meegenomen in de resultaten, maar dit valt binnen de acceptabele marge zoals beschreven in paragraaf 3.5.1.

Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit is niet controleerbaar zoals aangegeven in paragraaf 3.6.4. Welk kan worden gezegd dat er is sprake van een subjectief onderwerp en de daarbij horende subjectieve begrippen. De begripsvaliditeit van het OCAI is gebaseerd op onderzoek door Quinn & Cameron. Dit onderzoek is in Nederland niet publiek.

3.7 MEETBAARHEID

In dit onderdeel worden de verschillende gemeten begrippen beschreven. De drie begrippen ontwikkelde organisatiecultuur, ervaren organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur zullen worden toegelicht.

3.7.1 *ONTWIKKELDE ORGANISATIECULTUUR*

De ontwikkelde organisatiecultuur geeft weer op welke manier de structuren, processen, normen en waarden zijn opgezet en doorgegeven door de grondleggers van de organisatie. Binnen Shoots & More is er veel aandacht besteed aan het opzetten van de structuren, processen, normen en waarden. Dit is gedaan vanuit een duidelijke visie. Door het op deze wijze te doen, is er getracht een organisatiecultuur te ontwikkelen. De OCAI-test geeft aan welke cultuur dit is en welke kenmerken hierbij horen. De meting wordt uitgedrukt in een combinatie van verschillende cultuurtyperingen. Aan deze typeringen is een beschrijving met kenmerken verbonden die inzicht geven in welke elementen belangrijk zijn binnen de cultuur van de organisatie.

3.7.2 *ERVAREN ORGANISATIECULTUUR*

De ervaren organisatiecultuur geeft aan hoe de medewerkers de opgezette structuren, processen, normen en waarden in de werkelijkheid hebben ingevuld en hoe zij dit interpreteren. De meting wordt uitgedrukt in een combinatie van verschillende cultuurtyperingen. Aan deze typeringen is een beschrijving met kenmerken verbonden die inzicht geeft in welke elementen belangrijk zijn binnen de cultuur van de organisatie.

3.7.3 *GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR*

De gewenste organisatiecultuur geeft een beeld van hoe de medewerkers de opgezette structuren, processen, normen en waarden en hun in kleding graag zouden willen zien. De meting wordt uitgedrukt in een combinatie van verschillende cultuurtyperingen. Aan deze typeringen is een beschrijving met kenmerken verbonden die inzicht geven in welke elementen belangrijk zijn binnen de cultuur van de organisatie.

4. RESULTATEN

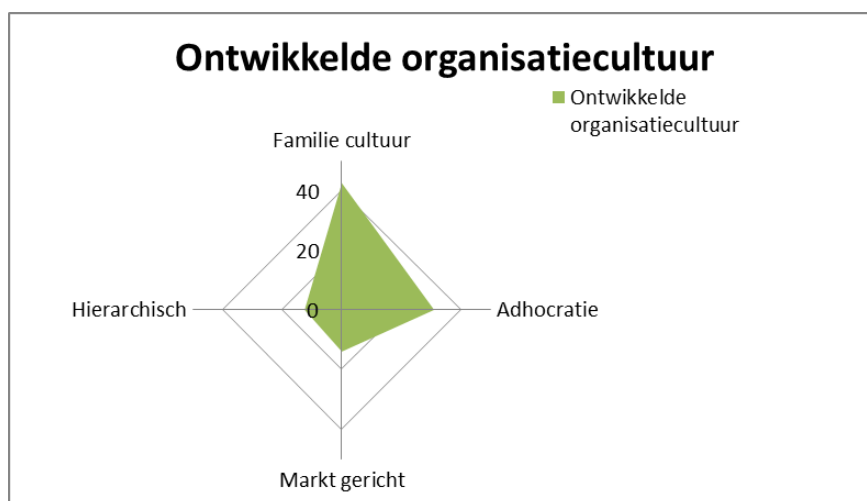
In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek en de interviews beschreven. In de weergave van de resultaten zal veelvuldig worden verwezen naar de bijlagen.

4.1 OCAI-TEST

De OCAI-test zoals deze is ontwikkeld maakt gebruik van een radardiagram. Deze radardiagrammen zijn in dit onderzoek voor een deel vervangen door kolomdiagrammen. De keuze hiervoor ligt in het feit dat de kolomdiagrammen een overzichtelijker beeld geven van de verschillen, waardoor het interpreteren van de data en het maken van vergelijkingen beter gedaan kan worden. Het vervangen van de radardiagrammen doet geen afbreuk aan de resultaten van het onderzoek of de OCAI-test zoals deze is ontwikkeld.

4.1.1. ONTWIKKELDE ORGANISATIECULTUUR

De ontwikkelde organisatiecultuur is afgeleid uit de OCAI-test gemaakt door J. v. Dijk. Van Dijk heeft de structuren, processen en doorgegeven normen en waarden opgezet vanuit een visie die in dit onderzoek wordt beschouwd als de ontwikkelde organisatiecultuur. Om tot de ontwikkelde organisatiecultuur te komen, zijn deel een en deel twee van zijn test gemiddelden. De test zoals gemaakt door J. v. Dijk is te vinden in bijlage (6.). De resultaten uit deze test zijn hieronder verwerkt in een radardiagram figuur 3.



Figuur 3 Radardiagram ontwikkelde organisatiecultuur

Er is een duidelijke familiecultuur ontwikkeld, waarin de cultuurtypering adhocratie ook een belangrijke rol speelt. In figuur 4. is in een kolomdiagram weergegeven hoe de score van de cultuurtyperingen zich tot elkaar verhouden.

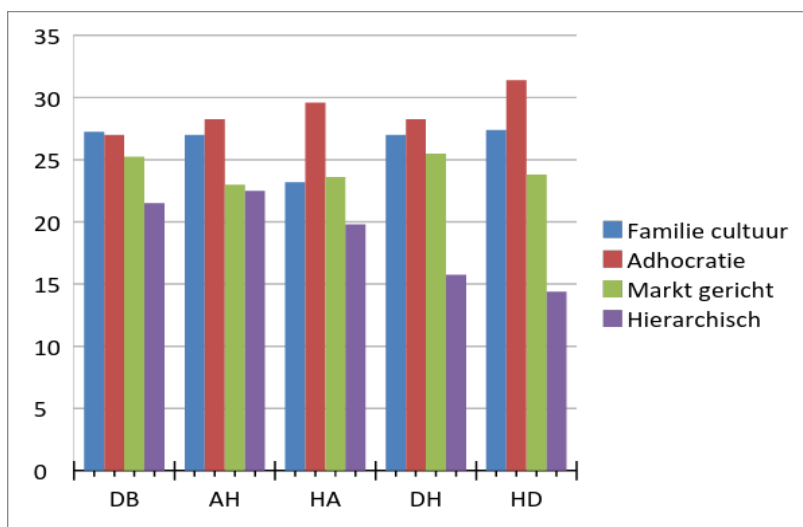


Figuur 4 Kolomdiagram ontwikkelde organisatiecultuur

4.1.2. ERVAREN ORGANISATIECULTUUR

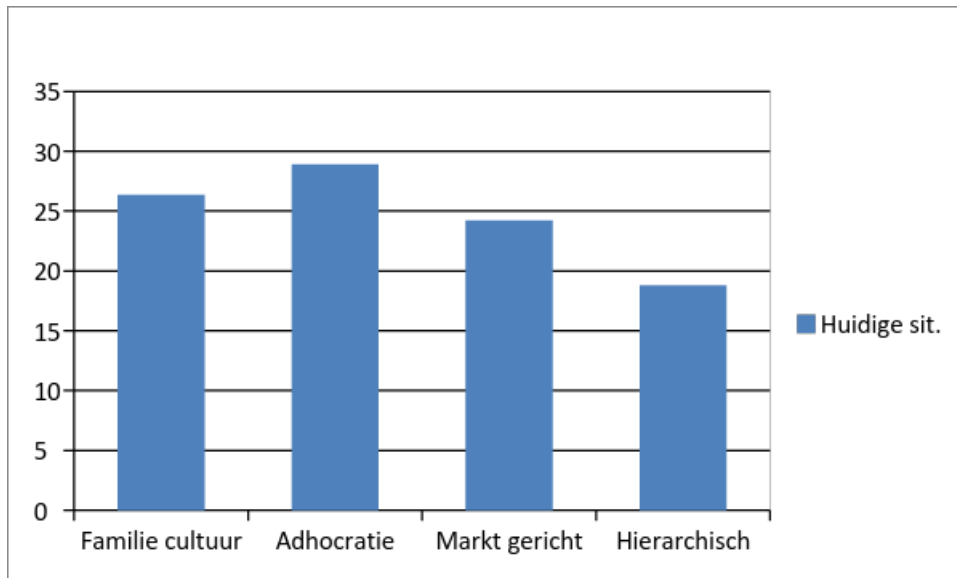
Om de bijlagen overzichtelijk te houden is aan bijlage (7.) een inhoudsopgave toegevoegd. In deze bijlagen zijn de gemaakte OCAI-testen per vestiging geordend. In bijlage (8.) zijn de resultaten uit de OCAI-testen per test verwerkt tot een radar diagram. Bijlage (9.) bevat de gemiddelde OCAI-testresultaten per vestiging.

In figuur 5. zijn de resultaten voor de huidige situatie per vestiging in een kolomdiagram weergegeven.



Figuur 5 Resultaten huidige situatie per vestiging

In figuur 6. zijn de resultaten voor de huidige situatie voor heel de organisatie in een kolomdiagram weergegeven.

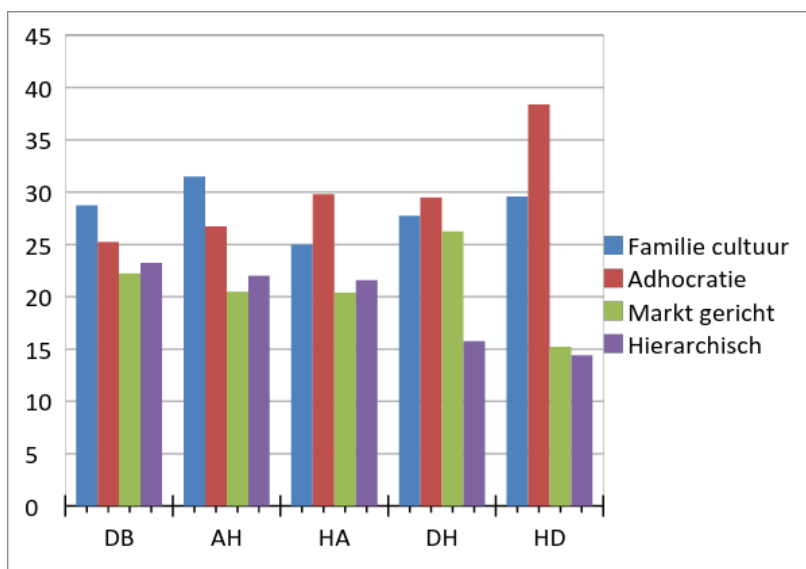


Figuur 6 Resultaten huidige situatie gehele organisatie

4.1.3. GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR

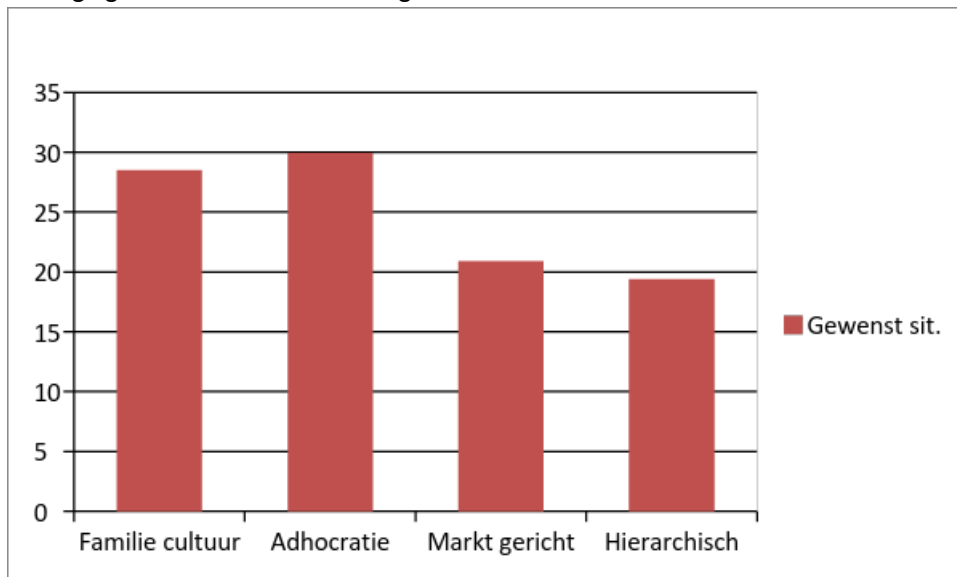
Om de bijlagen overzichtelijk te houden is aan bijlage (7.) een inhoudsopgave toegevoegd. In deze bijlagen zijn de gemaakte OCAI-testen per vestiging geordend. In bijlage (8.) zijn de resultaten uit de OCAI-testen per test verwerkt tot een radar diagram. Bijlage (9.) bevat de gemiddelde OCAI-testresultaten per vestiging.

In figuur 7. zijn de resultaten voor de gewenste situatie in een kolomdiagram weergegeven.



Figuur 7 Resultaten gewenste situatie per vestiging

Figuur 8. Bevat de resultaten van de gewenste situatie voor de hele organisatie weergegeven in een kolomdiagram.



Figuur 8 Resultaten

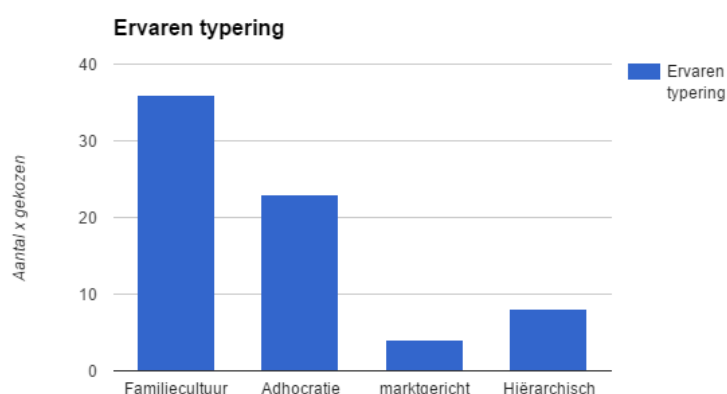
gewenste situatie voor de gehele organisatie

4.2 INTERVIEWS

In dit onderdeel van de resultaten zal de verwerkte data die voortkomen uit de afgenomen interviews worden beschreven. De handleiding voor de codering is terug te vinden in bijlage (10). Transcripten samen met de codering zijn terug te vinden in bijlage (11.). Uit de gecodeerde transcripten is een samenvatting gemaakt per interview, welke is terug te vinden in bijlage (12.). In bijlage (13.) zijn de resultaten zijn per onderwerp samengevoegd. In bijlage (14.) zijn alle data gecondenseerd en overzichtelijk weergegeven.

4.2.1. ERVAREN ORGANISATIECULTUUR

De cultuurtypering die uit uit de data van de interviews naar voren komt, is de familiecultuur zie figuur 9.. De familiecultuur werd voor ieder van de zes onderwerpen het meeste aangegeven als overheersende typering, dan wel deelde de eerste plaats met een andere typering. Hieronder zijn de keuzes voor de typering per onderwerp aangegeven, op volgorde in meest gekozen typering zie figuur 10 & 11. Het was mogelijk meerdere typering te kiezen. Door de grove manier van meten geeft dit alleen een globaal beeld van de overheersende cultuurtypering. Frequentie per typering:



Figuur 9 Ervaren typering

Familiecultuur	36
Adhocratie	23
marktgericht	4
Hiërarchisch	8

Figuur 10 Frequentie per typering

Frequentie per typering per onderwerp:

Dominante eigenschappen: - Familiecultuur 8x - Adhocratie 5x	Leiderschap van de organisatie: - Familiecultuur 8x - Adhocratie 4x	Managen van mensen: - Familiecultuur 5x - Adhocratie 5x - Marktgericht 3x - Hiërarchisch 3x
Lijm van de organisatie: - Familiecultuur 6x - Adhocratie 2x - Marktgericht 2x - Hiërarchisch 1x	Strategische nadruk: - Familiecultuur 5x - Adhocratie 4x	Criteria van succes: - Familiecultuur 4x - Adhocratie 3x - Marktgericht 1x - Hiërarchisch 4x

Figuur 11 Frequentie typering per onderwerp

4.2.2. INDICATOREN

De indicatoren zijn gegeven per keuze voor typering. In bijlage (16.) is het totaaloverzicht weergegeven. Hieronder zijn de gegeven indicatoren van de zes onderwerpen per cultuurtypering samengevat. Het verschil in aantal indicatoren komt voort uit de keuze voor cultuurtypering. Voor minder gekozen typering zijn minder indicatoren benoemd zie figuur 12.

Familiecultuur	Adhocratie	Marktgericht	Hiërarchisch
- Begaan - Betrokkenheid - Teamgevoel - Familiegevoel - Korte lijnen - Sociaal buiten werk - Laagdrempelig - Ondersteuning en hulp - Fijne feedback - Geen leiding maar samenwerking - Open cultuur - Team boven individu	- Flexibel - Nieuwe dingen - Vrijheid - Eigen input - Aanmoedigen nieuwe dingen - Fotografie ontwikkelen - Vrijheid - Vertrouwen - Productontwikkeling - Jonge mensen kansen geven	- Samen doelen halen - Target is een beetje belangrijk	- Stabiliteit - Onderlinge relaties - Stabiele kwaliteit product/dienst

- Jezelf zijn - Teamwork - Vrijheid - Vertrouwen - Richtlijnen i.p.v. regels - Gezelligheid - Eigen ontwikkeling - Feedback krijgen - Fijne sfeer - Ontwikkeling medewerkers	- Kansen creëren voor de organisatie (groei)		
---	--	--	--

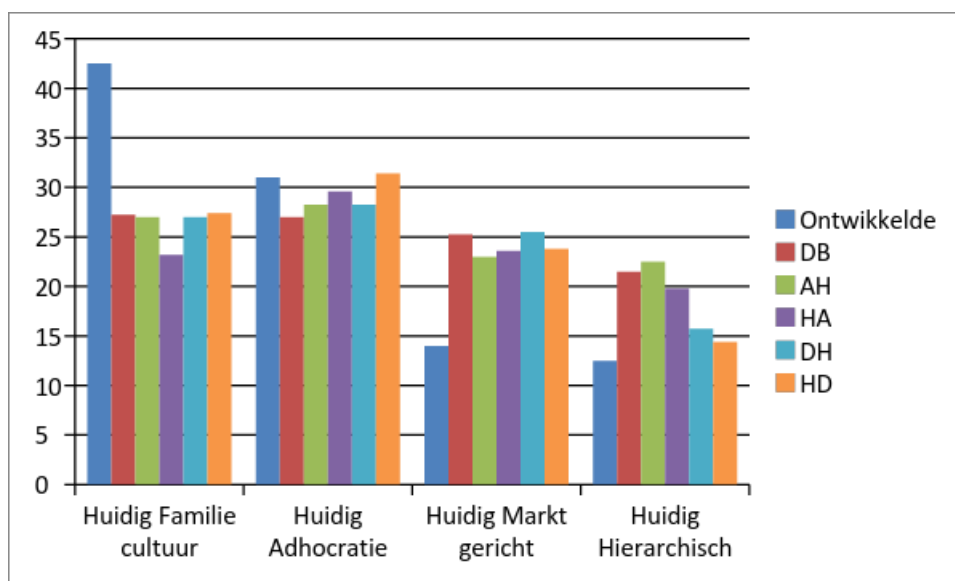
Figuur 12 Indicatoren per typering

5. CONCLUSIE

Dit hoofdstuk bevat de conclusies naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek en de interviews.

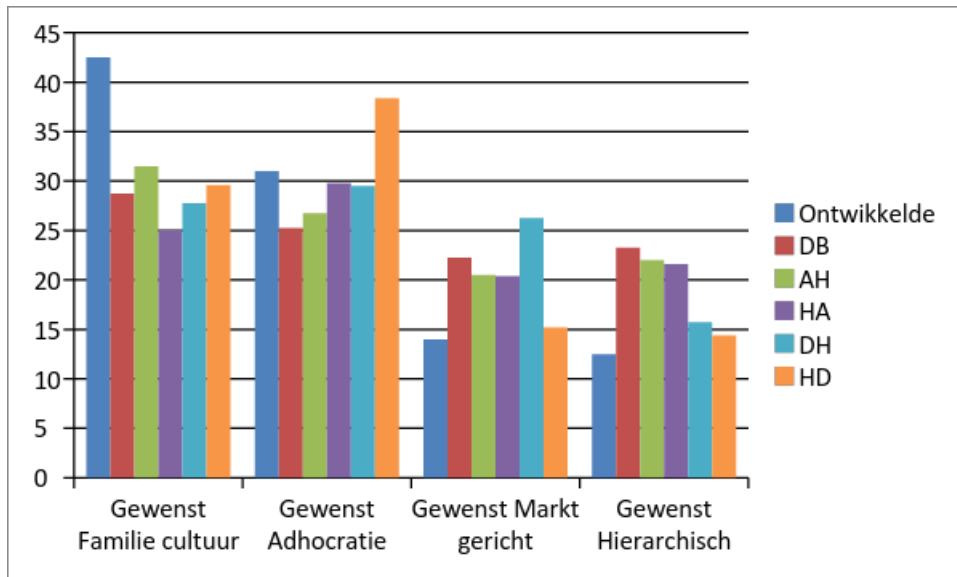
5.1 VERSCHILLEN ONTWIKKELDE, ERVAREN EN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR

Wanneer de resultaten van de tests met elkaar worden vergeleken zoals in figuur 13, ontstaat een duidelijk beeld van de verschillen tussen de ontwikkelde organisatiecultuur en de ervaren organisatiecultuur. Direct is op te maken dat de familiecultuur in de ontwikkelde organisatiecultuur sterk verschilt met de ervaren familiecultuur. Ook is op te maken dat adhocratie in iets grotere mate wordt ervaren dan de familiecultuur, gevolgd door marktgericht en hiërarchisch. In paragraaf 5.1.2. zal per cultuurtypering een vergelijking worden gemaakt en opvallende kenmerken worden beschreven.



Figuur 13 Vergelijking ontwikkelde en ervaren organisatiecultuur

Zoals in figuur 14. te zien is, bestaat er nog steeds een aanzienlijk verschil tussen de ontwikkelde familiecultuur en de gewenste familiecultuur. Hoewel dit verschil kleiner is dan het verschil dat te zien is in figuur 13. blijft het verschil aanzienlijk. Deze verschillen zullen verder worden besproken in paragraaf 5.1.2.



Figuur 14 Vergelijking ontwikkelde en gewenste organisatiecultuur

5.1.2. VERGELIJKING ONTWIKKELDE, ERVAREN EN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR

In figuur 15. zijn de vestigingen met het hoogste verschil rood gemarkeerd en de vestigingen met het laagste verschil zijn groen gemarkeerd. Dit is gedaan voor ervaren en gewenste cultuurtypering.

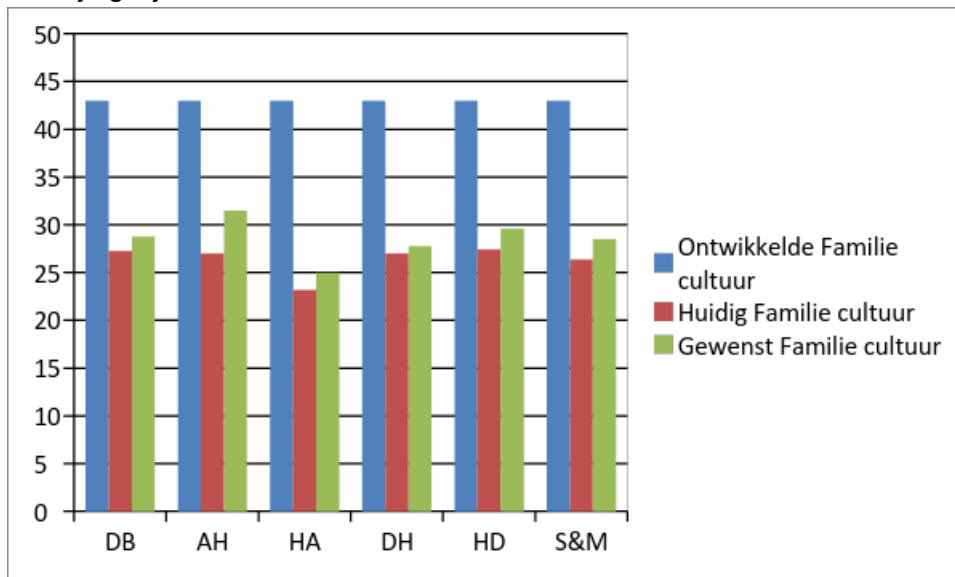
Grootste en kleinste verschillen ervaren organisatiecultuur vergeleken met de ontwikkelde organisatiecultuur						
	DB	Ah	HA	DH	HD	
Familie cultuur	-14,75	-15	-19	-15	-15	
Adhocratie	-4	-3	-1	-3	0	
Markt gericht	11,25	9	10	12	10	
Hiërarchisch	9	10	7	3	2	

Grootste en kleinste verschillen gewenste organisatiecultuur vergeleken met de ontwikkelde organisatiecultuur						
	DB	Ah	HA	DH	HD	
Familie cultuur	-13,25	-10,5	-17	-14,3	-12,4	
Adhocratie	-5,75	-4,25	-1,2	-1,5	7,4	
Markt gericht	8,25	6,5	6,4	12,3	1,2	
Hiërarchisch	10,75	9,5	9,1	3,25	1,9	

Figuur 15 Hoogste en laagste verschillen

Familiecultuur

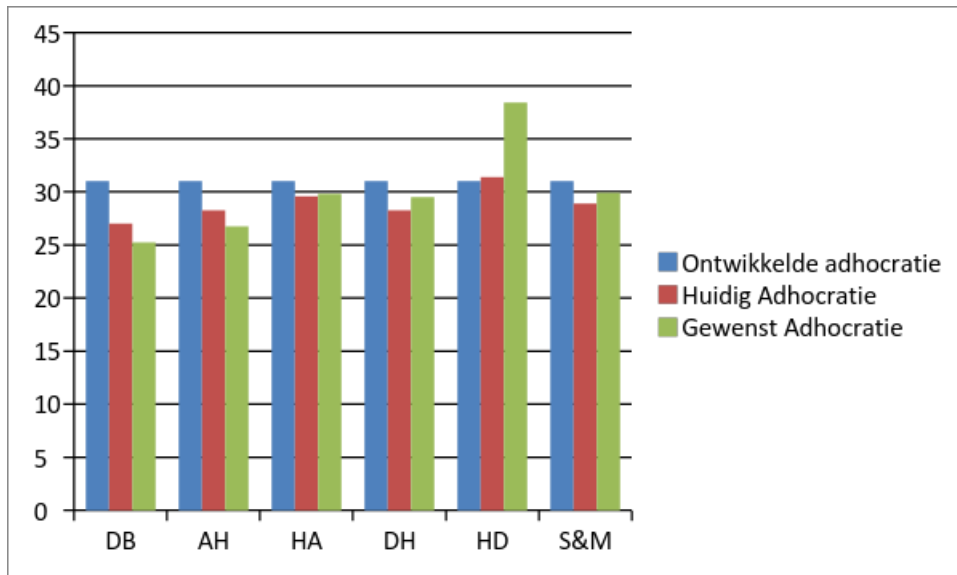
Wat duidelijk naar voren komt in figuur 16. is dat de ontwikkelde familiecultuurtypering beduidend hoger scoort dan hoe deze op de vestigingen wordt ervaren. Hieruit mag worden geconcludeerd dat de ontwikkelde en ervaren familiecultuurtyperingen sterk van elkaar verschillen. De vestiging in Haarlem heeft als uitkomst het grootste verschil tussen de ontwikkelde, ervaren en gewenste familiecultuurtypering. De uitkomst in Den Bosch verschilt het minst met de ontwikkelde familiecultuurtypering. De verschillende vestigingen scoren redelijk gelijk.



Figuur 16 Vergelijking ontwikkelde, ervaren en gewenste familiecultuur typering

Adhocratie

In figuur 17. wordt de ontwikkelde adhocratietypering vergeleken met de ervaren en gewenste adhocratietypering per vestiging. De scores op adhocratie zijn redelijk gelijk. De ontwikkelde adhocratietypering scoort hoger dan de ervaren en gewenste adhocratietypering op de vestigingen. Het kleinste verschil met de ontwikkelde typering komt vanuit het hoofdkantoor in Hedel. Wanneer wordt gekeken naar de vestigingen verschilt de uitkomst van Haarlem het minst met de ontwikkelde typering. De vestiging in Den Bosch scoort het grootste verschil, zowel op de ervaren en gewenste adhocratietypering. Het hoofdkantoor in Hedel scoort erg hoog op gewenst. Hierdoor komt het gemiddelde van de organisatie vrijwel gelijk met de ontwikkelde adhocratietypering te liggen.

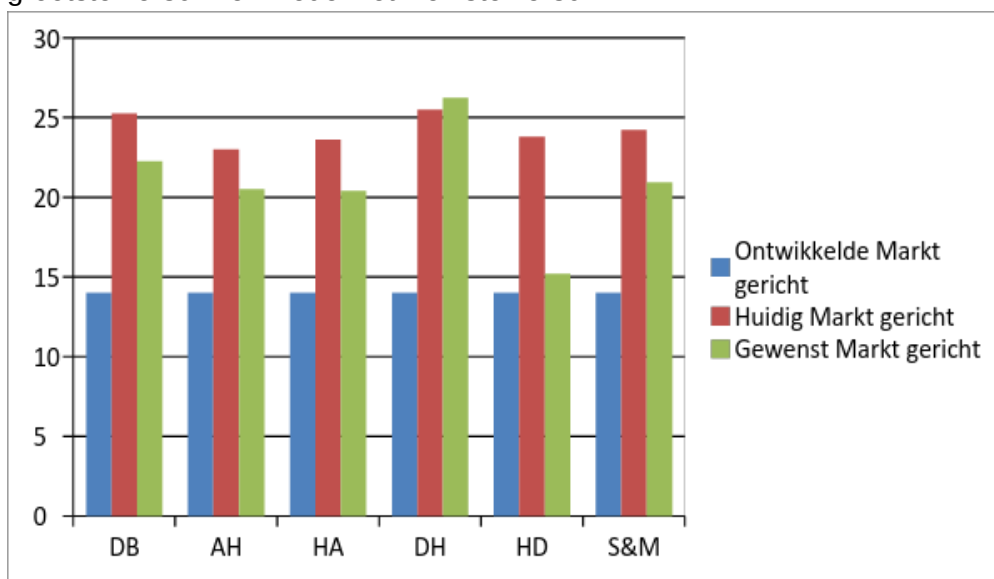


Figuur 17 Vergelijking ontwikkelde, ervaren en gewenste adhocratie typering

Marktgericht

In figuur 18. wordt de ontwikkelde marktgericht typering vergeleken met de ervaren en gewenste marktgericht typering per vestiging.

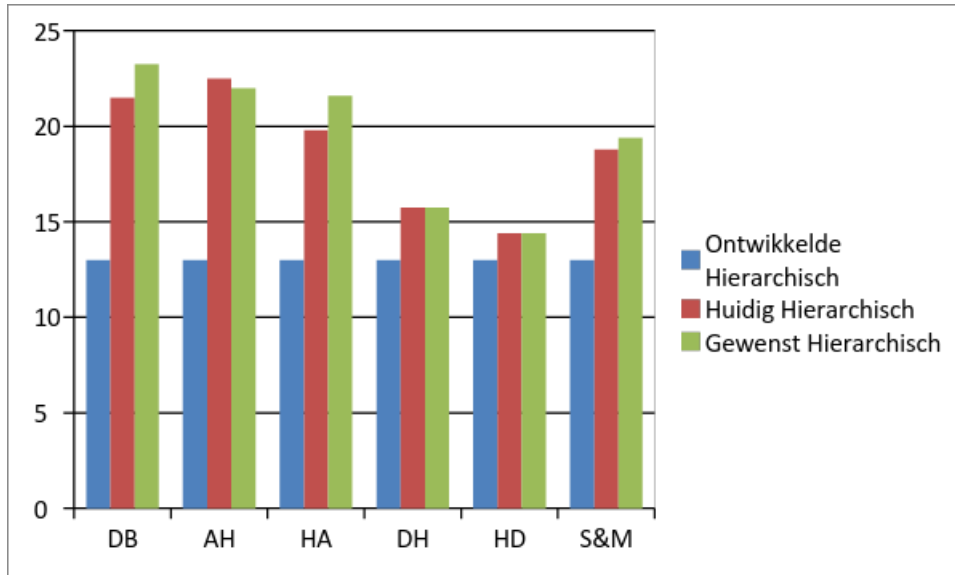
Deze typering scoort zoals deze is ontwikkeld beduidend lager in vergelijking met de ervaren en gewenste marktgerichtheid. Arnhem scoort het kleinste verschil en Den Haag scoort het hoogste verschil op ervaren marktgerichtheid. De score voor gewenste marktgerichtheid ligt over het algemeen lager dan de score ervaren de medewerkers. Hierin scoort Den haag het grootste verschil en Hedel het kleinste verschil.



Figuur 18 Vergelijking ontwikkelde, ervaren en gewenste marktgericht typering

Hiërarchisch

In figuur 19. wordt de ontwikkelde hiërarchische typering vergeleken met de ervaren en gewenste hiërarchische typering per vestiging. Alle locaties scoren hoger in zowel ervaren als gewenste hiërarchische typering. Den Bosch en Arnhem scoren het hoogst. Den Haag scoort na Hedel het kleinste verschil in vergelijking met de ontwikkelde hiërarchische typering.



Figuur 19 Vergelijking ontwikkelde, ervaren en gewenste hiërarchische typering

Samengevat

Shoots & More wordt ervaren als een organisatie waarin de typering adhocratie overheersend is. De tweede typering, familiecultuur, scoort niet veel lager en wordt gevolgd door marktgericht en hiërarchisch. Wanneer wordt gekeken naar de overheersende typering naar aanleiding van de uitslag van de interviews, komt naar voren dat hier een verschil in zit. De overheersende typering voortkomend uit de data van de interviews is de familiecultuur, gevolgd door adhocratie. Dit is mogelijk het gevolg van de grove meting in de interviews en de kleine verschillen in score uit de OCAI-test.

Uit de testen blijkt dat de ontwikkelde familiecultuur niet op dezelfde wijze wordt ervaren als gewenst door de medewerkers van Shoots & More. Het verschil is groot te noemen. De medewerkers ervaren en wensen de familiecultuur in mindere mate dan door de organisatie is ontwikkeld. Wel willen zij dit graag meer zien in vergelijking met de huidige situatie. Dit geldt niet voor de adhocratie typering. De verschillen in ontwikkelde, ervaren en gewenste scores zijn laag. Hieruit kan worden opgemaakt dat zij tevreden zijn met indicatoren die het gevoel voor deze typering beïnvloeden. De scores op het gebied van marktgerichtheid liggen in vergelijking met de ontwikkelde marktgerichtheid laag. Het verschil in score bedraagt gemiddeld 10 punten hoger. De gewenste marktgerichtheid ligt lager dan de ervaren marktgerichtheid. Dit verschil is met gemiddeld 3 punten niet zo groot. De hiërarchische

typering scoort over de gehele linie lager dan de andere typeringen. De ervaren en gewenste typering scoort gemiddeld 5 punten hoger dan de ontwikkelde hiërarchische typering.

Er kan geconcludeerd worden dat de verschillen tussen de ontwikkelde organisatiecultuur en de ervaren organisatiecultuur groter zijn dan de verschillen tussen de ervaren organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur. Dit verschil is aanzienlijk. De familiecultuur wordt duidelijk minder ervaren als deze ontwikkeld is. De marktgerichte en hiërarchische typeringen worden meer ervaren en gewenst dan ze in werkelijkheid ontwikkeld zijn. Adhocratie vertoont het minste verschil in ontwikkelde, ervaren en gewenste variant. Adhocratie is de overheersende typering, zo vloeit voort uit de test. Dit in tegenstelling tot de overheersende familiecultuur, hetgeen voortvloeit uit de ontwikkelde organisatiecultuur.

5.2. INDICATOREN ERVAREN ORGANISATIECULTUUR

De indicatoren zijn tijdens de interviews vastgesteld, zie paragraaf 4.2.2. Over deze indicatoren is het niet mogelijk een conclusie te geven, aangezien zij pas een rol vervullen tijdens het uitschrijven van de uit dit onderzoek voortkomende adviezen.

6. DISCUSSIE

De discussie bevat kritiek- of discussiepunten naar aanleiding van het uitvoeren of de inhoud van het onderzoek.

6.1. VOLLEDIGHEID MODEL

Bij het in kaart brengen van de organisatiecultuur spelen veel elementen een rol. Het model van concurrerende waarden heeft niet alle elementen verwerkt in het model / de theorie. Een waardevolle aanvulling op dit onderzoek of de theorie, zou zijn het toevoegen van elementen die op dit moment nog niet in kaart worden gebracht of gemeten. Dit kan een bestaand model of nieuwe elementen aan dit model toevoegen. Voor de volledigheid van dit onderzoek zouden ook andere modellen ingezet kunnen worden om een completer beeld van de organisatiecultuur te verwerven. De resultaten uit dit onderzoek worden dan ook beperkt tot de elementen die het model kan meten.

6.2. OCAI-TEST

De OCAI-test bevat volgens de kandidaten die de test hebben ingevuld lastige begrippen. Dit werd ontdekt in een van de interviews op de vraag hoe het was om de test te maken en eveneens tijdens het afnemen van de interviews, waar begrippen overgenomen uit de test toelichting vereisten. Ook bij vragen met toelichting op het maken van de test werden sommige begrippen niet herkend. Dit kan voor verwarring hebben gezorgd bij de medewerkers die de test hebben ingevuld. In een herhaling van dit onderzoek binnen dezelfde of een andere organisatie, zou het waardevol zijn de test af te stemmen op de doelgroep. Dit kan een hoger betrouwbaarheidsniveau creëren en meer nauwkeurige resultaten opleveren.

6.3. GEBRUIK INTERVIEWS

Het afnemen van de interviews zou moeten worden geëvalueerd. De manier die is toegepast in dit onderzoek (semigestructureerd, met gebruik van het hulpdocument) leverde mijns inziens wel voldoende en nauwkeurige data op, maar dit kan makkelijker en beter. De interviews verliepen hierdoor niet altijd soepel en in sommige gevallen zijn de voorbeelden te veel gerelateerd aan de omschrijving van de cultuurtypering binnen het onderwerp. In een vervolg zou het waardevol zijn om de manier van interviewen verder te stroomlijnen.

6.4. INDICATOREN

De indicatoren voortgekomen uit de interviews zijn alleen van toepassing op de gekozen cultuurtyperingen. Hierdoor ontbreekt inzicht in de indicatoren van de overige typeringen. Dit zorgt er ten eerste voor dat een incompleet beeld ontstaat. Ten tweede maakt dit het bijsturen door de indicatoren aan te passen, slechts toepasbaar voor de overheersende cultuurtyperingen. In een vervolgonderzoek zouden de indicatoren voor alle typeringen in kaart gebracht moeten worden.

Voor de indicatoren geldt nog een beperking. De indicatoren geven alleen aan waarom een typering als overheersend ervaren wordt. Er is geen bewijs gevonden dat aangeeft of het veranderen van een indicator enig effect heeft op het ervaren van de cultuurtypering die hieraan gekoppeld is. Een vervolgstudie zou kunnen uitwijzen wat de verbanden zijn tussen het beïnvloeden van een indicator en de verandering in het ervaren van een cultuurtypering.

7. ADVIEZEN

7.1. ADVIEZEN

De adviezen die voortkomen uit dit onderzoek zijn gegeven op basis van de probleemstelling en het onderzoeksdoel. In de oriëntatiefase kwam naar voren dat de organisatiecultuur die de organisatie volgens J. v. Dijk in het verleden succes heeft gebracht is veranderd. Graag wil de organisatie terug naar deze ontwikkelde organisatiecultuur. Dit zal naar verwachting bijdragen aan het toekomstige succes. Uit de onderzoeksresultaten is duidelijk op te maken dat er sprake is van een relatief groot verschil tussen de ontwikkelde en ervaren/gewenste organisatiecultuur. De adviezen zijn dan ook gericht op het verkleinen van dit verschil. In de adviezen wordt de aanname gemaakt dat een verandering in de indicatoren ook daar werkelijk een effect heeft op de ervaren cultuur typering. In dit onderzoek is niet bewezen dat dit daadwerkelijk zo is. Verder onderzoek zou dit kunnen toetsen, zie paragraaf 6.4..

7.1.1. VERGROTEN FAMILIECULTUUR

Het gevoel van familiecultuur kan volgens de geconstateerde indicatoren worden beïnvloed, deze indicatoren zijn terug te vinden in paragraaf 4.2.2.. Het ervaren van een familiegevoel wordt aangegeven als een van de oorzaken voor het ervaren van de familiecultuur. Dit familiegevoel komt voort uit de gegeven indicatoren. Dit kan worden vergroot door:

- De cultuur zo open mogelijk te houden. Dit kan worden vergroot door open te communiceren over ideeën en plannen. Er moet tevens een sfeer zijn waarin iedereen alles tegen elkaar kan, mag en durft te zeggen.
- Korte lijnen, dit kan worden gedaan door altijd beschikbaar te zijn voor contact en aan te geven dat hier altijd gebruik van gemaakt mag worden.
- Sociale activiteiten buiten het werk om. Deze indicator ligt in het verlengde van gezelligheid en een goede sfeer. Dit kan worden vergroot door deze activiteiten te faciliteren en stimuleren. Hierbij moet ook tijdens het werk ruimte zijn voor een bepaalde mate van gezelligheid. Dit kan worden gedaan door de werkdruk iets te verlichten en hier ruimte of tijd voor de geven.
- Het hockey team gevoel, dit kan worden vergroot door de verantwoordelijkheid op de vestigingen te verdelen. Hierdoor komt de vestigingsmanager dichterbij het team te staan. Ook het mee laten denken en beslissen op alle niveaus vergroot dit gevoel.
- Ontwikkeling en feedback, Spelen een belangrijke rol. Door de manier van feedback geven prettig te houden en de hoeveelheid feedback te vergroten, komt hier meer nadruk op te liggen.

7.1.2. CONCREET VOORSTEL FAMILIECULTUUR

Het faciliteren en stimuleren sociale activiteiten tijdens en buiten werktijd. In de huidige situatie worden sociale activiteiten geregeld door de vestigingsmanager en komen vanuit het team. Het jaarlijkse vestiging uitje is nu georganiseerd door de vestigingsmanager met input vanuit het team. Door een persoon op de vestiging hiervoor verantwoordelijk te maken wordt de verantwoordelijkheid verdeeld over meer personen en komt er een grotere nadruk op te liggen. Wanneer dit wordt toegedeeld als een taak voor een persoon zal naar verwachting het gevoel van verantwoordelijkheid hiervoor toenemen. Hierdoor kan het zo zijn dat naast het jaarlijkse team uitje meer activiteiten worden georganiseerd. Creëer op iedere vestiging een CPO (Chief party officer).

7.2. ADHOCRATIE

7.2.1. VERGROTEN ADHOCRATIE

Deze typering kwam uit het onderzoek naar voren als meest ervaren typering. Het verschil tussen de ontwikkelde en ervaren/gewenste was het kleinste van alle typering. Deze typering hoeft maar in beperkte mate vergroot te worden.

- Vrijheid, dit gevoel kan worden vergroot door meer beslissingen over te laten aan de medewerkers. Hierin kunnen zij vrij zijn in het proberen van nieuwe dingen. Dit is op dit moment al het geval. Dit kan worden vergroot door dit te stimuleren met uitdagingen. Bijvoorbeeld het uitwerken van een nieuwe pose.
- Productontwikkeling/ontwikkeling fotografie, het blijven ontwikkelen van de medewerkers draagt naar verwachting bij aan het in meerdere mate ervaren van adhocratie. Het ontwikkelen van de medewerkers zou dan ook moeten worden vergroot. Dit kan door dit in frequentie of hoeveelheid meer te doen. Maar het structureren en het mogelijk te maken ontwikkelingsdoelen te behalen kan naar verwachting net zo effectief zijn.
- Flexibel, het ervaren dat de organisatie flexibel en vernieuwend is, is een belangrijke reden waarom adhocratie wordt ervaren. Om dit gevoel te stimuleren en de organisatie flexibel te houden zou er het gevoel moeten zijn dat er altijd dingen veranderen. Dit kan worden bereikt door dit duidelijk te communiceren en in sommige gevallen daadwerkelijk ook dingen te blijven veranderen. Er kan hierbij worden gedacht aan nieuwe ontwikkelingen, maar ook het aanpassen van bestaande processen.
- Vrijheid en vertrouwen, moeten ook worden gegeven. Ruimte voor ondernemerschap op alle niveaus. De cultuur moet zodanig zijn dat er fouten durven gemaakt te worden. De afhandeling van de fouten moet op een evaluerende, positieve manier gedaan worden. Hierdoor durven mensen dingen te proberen en wordt er ook geleerd van fouten die gemaakt worden.

7.2.2. CONCREET VOORSTEL VERGROTEN ADHOCRATIE

Het ontwikkelen van een programma of systeem waarin ontwikkeling bovenaan staat. Werknemers kunnen leerdoelen of certificaten behalen. Hierdoor neemt naar verwachting het ervaren gevoel van ontwikkeling en opleiding toe. Tevens kan hierbij ook het ontwikkelen en opleiden worden geïntensiveerd. Dit vergrootte gevoel van ontwikkeling en opleiding leidt vervolgens tot een groei in het ervaren van adhocratie.

7.3. MARKTGERICHT

7.3.1. VERKLEINEN MARKTGERICHT

Het ervaren niveau van deze typering moet verkleind worden wanneer wordt gekeken naar de verschillen in de ontwikkelde en ervaren/gewenste organisatiecultuur.

- Het samen behalen van doelen is gegeven als een oorzaak van het ervaren van deze typering. Dit houdt verband met het team gevoel en samenwerking. Het advies is dan ook hier niets aan te veranderen.
- Het target is een indicator voor het ervaren van de marktgerichte typering. Het minder belangrijk maken van het target kan in daling in het ervaren niveau van deze typering bewerkstelligen.

7.3.2. CONCREET VOORSTEL MARKTGERICHT

Het target moet minder belangrijk worden. Dit kan worden bereikt door de nadruk te verleggen. Zoals in het idee voor het bonussysteem naar voren komt is het target nog wel een belangrijk onderdeel, maar ligt er ook nadruk op het behalen van sociale en ontwikkelingsdoelen met het team. Dit zorgt er waarschijnlijk voor dat de marktgerichte typering in mindere mate wordt ervaren en tegelijkertijd de typering familiecultuur en adhocratie versterken. Dit idee/voorstel voor het bonussysteem is al uitgewerkt en relatief eenvoudig te implementeren.

7.4. HIËRARCHISCH

7.4.1. VERKLEINEN HIËRARCHISCH

De hiërarchische typering wordt het minste ervaren. In de ontwikkelde organisatiecultuur moet de ervaren organisatiecultuur in nog mindere mate worden ervaren.

De gegeven indicatoren zijn voor de hiërarchische typering, stabiliteit, onderlinge relaties en stabiele kwaliteit product/dienst. Aan deze indicatoren zou niets veranderd hoeven worden. Zij zijn op hun eigen wijze belangrijk voor het succes van de organisatie. Voor het beïnvloeden van de ervaren hiërarchische typering, zijn uit het onderzoek geen geschikte indicatoren voortgekomen om een advies te kunnen geven. Wel is het zo dat bij stijging in familiecultuur en adhocratie het aantal punten gegeven aan marktgericht en hiërarchisch ook verminderd.

LITERATUURLIJST

Baker, T.L. (1999). Doing Social Research. New York, NY: McGraw-Hill.

Becker, H. & Verhoeven, N. (2000). Utrechtse Emeriti; Een Sociologische Verkenning (researchnota). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Bekker, V.J.J.M. (2000, January). Voorbij de virtuele organisatie. Over de bestuurskunde betekenis van virtuele variëteit, contingentie en parallel organiseren. Elsevier. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/1872>

Boonstra, J. (2014). Leiders in cultuurverandering: Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. Assen: Van Gorcum.

Braster, J.F.A. (2000). De kern van casestudy's. Assen: Van Gorcum & Comp.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., (1999), Model van concurrerende waarden [Afbeelding]. Geraadpleegd op 25 december 2015, van <http://www.panview.nl/verandermanagement/diagnosing-and-changing-organizational-culture-kscameron-requinn-samenvatting>

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (revised edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management, 23(3), 239-290.

Cummings, J.N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. Management Science, 50(3), 352-364.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books.

Dietvorst, C. Mahieu, P.(1999) Organisatiecultuur van een extraverte school: naar verantwoordelijk onderwijs. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Dusschoten – De Maat, C. (2004) Mensen maken het verschil. De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur. Assen: Van Gorcum.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

- Fayol, H. (1918). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Goor, J. van de, & Nistelrooij, A.T.M. van (2007). Succesfactoren bij Cultuurverandering in Teams. Nieuwe zakelijkheid. Gids voor Personeelsmanagement, 86(10), 52-57.
- Guzzo, R.A., & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. Annual Review of Psychology, 47, 307-338.
- Handy, C.B. (1978). Understanding Organizations, 3rd Ed. Harmondsworth: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding our organisation's character. Harvard Business Review, May-June 1972, 119-128.
- Herzberg, F. (1968). Work and the nature of man, London: Crosby.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, 9, 42-63.
- Jansen, T. (2015) Betrokken medewerkers lopen een tandje harder; De invloed van een groeiende organisatie op de betrokkenheid. Tilburg: Jansen.
- Jousma, I. (2015) OCAI Leaflet: Organizational culture: the key to your succes. Zwolle: OCAI Online.
- Lewin, K. (1948) Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.
- Marcus, J. & Van Dam, N. (2009). Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, 6th ed. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- McGrath, J.E. (1984). Groups: Interaction and performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Moussa, K. (2007). Meten van organisatiecultuur kwantitatief en of kwalitatief; Een onderzoek naar kwaliteitscriteria voor metingen van organisatiecultuur in de praktijk. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Muijen, J.J.van (1994) Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model. Amsterdam: Universiteit van

Amsterdam.

OCAI Online. (2015) Organizational culture assesement instrument online. Geraadpleegd op 10 oktober 2015, van <http://www.ocai-online.com/products/ocai-one>

OCAI Online. (2015) OCAI Leaflet: Organizational culture: the key to your succes. Zwolle: OCAI Online.

OCAI Online. (2016) Online meten van organisatiecultuur. Zwolle: OCAI Online.

Peters, Tom J., and Waterman, Robert H. In Search of Excellence. New York: HarperCollins, 1982.

Sanders, G. & B. Neuijen. 1996. Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding. Den Haag: Van Gorcum / Stichting Management Studies

Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. London: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2004). Organizational culture and leadership, 3rd ed. San Francisco: Wiley Imprint.

Steekproefcalculator (2016). Geraadpleegd op 8 januari 2016, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Steur, P. (2014) interim management, fincieel (control), ao, ic, EU projects, etc.. Geraadpleegd op 5 november 2015, van <http://pimsteur.nl/download-aanmelding-ps-blogs/>

Trompenaars, A. (1994). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional Pub.

Van Dale. (2015) Betekenis 'Dominant'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=dominant&lang=nn#.VmbQ1LjhDIU>

Van Dale. (2015) Betekenis 'Eigenschappen'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=eigenschappen&lang=nn#.VmbR47jhDIU>

Van Dale (2015) Betekenis 'Leider'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=leider&lang=nn#.VmbXSbjhDIU>

Van Dale. (2015) Betekenis 'Leiderschap'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=leiderschap&lang=nn#.VmbXyrjhDIU>

Van Dale. (2015) Betekenis 'Managen'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=managen&lang=nn#.Vmbbl7jhDIU>

Van Dale. (2015) Betekenis 'Strategisch'. Geraadpleegd 8 december 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=strategisch&lang=nn#.VmbxwLjhDIU>

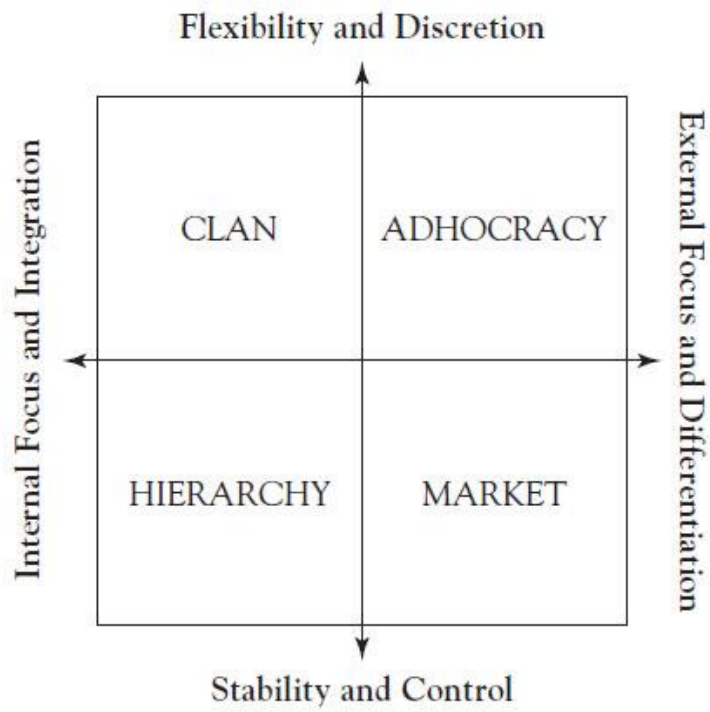
Goor, J. van de, & Nistelrooij, A.T.M. van (2007). Succesfactoren bij Cultuurverandering in Teams. Nieuwe zakelijkheid. Gids voor Personeelsmanagement, 86(10), 52-57.

Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft. In Weber, M. Economy and society. Vols 1 & 3 (4th Ed.). Edited by A.M. Henderson & T. Parsons (1968). New York: Oxford University.

Zaltman, G. - Duncan, R. (1977) Strategies for planned change; A Wiley-interscience publication. California: Wiley.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Model van concurrerende waarden



Figuur 2 Afbeelding: Model van concurrerende waarden

Bijlage 2. Uitwerking O2 typering model van concurrerende waarden

Samenvatting uit: Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur – R. Quinn & K. Cameron. Academic Service, 1999. Door : Andrea Neugebauer (Haagse Hogeschool)

1. De Familie cultuur

De Familie cultuur staat voor een organisatie die zich richt op de zorg voor goede verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit in processen, zorg voor het personeel (als waren ze onderdeel van de familie) en klantgevoeligheid. De relatie tussen mensen staat centraal.

Kernwoorden die horen bij een Familie cultuur zijn:

Vriendelijke werkomgeving;

- Leiders zijn mentoren;
- Loyaliteit en traditie;
- Grote betrokkenheid;
- Flexibiliteit;
- Zorg voor het personeel;
- Teamwerk.

Vaardigheden die belangrijk zijn bij bedrijven met een Familiecultuur zijn:

Managen van teams => omdat de relaties tussen mensen centraal staat is het managen van teams gericht op:

- het bevorderen van effectieve samenwerking;
- samenhangend en soepel functioneren en
- het samen bereiken van uitstekende resultaten.

Managen van interpersoonlijke verhoudingen => omdat de relaties tussen mensen centraal staan wordt gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- Ondersteunende feedback;
- Luisteren;
- Actief oplossen van interpersoonlijke problemen.

Managen van de ontwikkeling van anderen => omdat vanuit de relatie er vaak in lange dienstverbanden wordt gedacht staat het binden en ontwikkelen van medewerkers hoog op de lijst. Hierbij worden de volgende instrumenten gebruikt:

- Collega's actief helpen hun prestaties te verbeteren (bijvoorbeeld door mentorschap, meester-gezel trajecten en meelopen);
- Capaciteiten van medewerkers vergroten door gerichte opleiding en begeleiding;
- Kansen scheppen voor persoonlijke ontwikkeling (inclusief het geven van de uitdaging).

Bij deze cultuur horen als managementstijlen:

- de leidinggevende
- Zorgt dat het werk gedaan wordt

- Geeft aandacht
- de teamleider
 - Stimuleert samenwerken
 - Hanteert conflicten

2. De Adhocratie cultuur

Daar waar bedrijven met een Familie cultuur de relatie tussen mensen centraal zet, heeft het bedrijf met een Adhocratie cultuur de externe positionering centraal staan. Hierbij spelen flexibiliteit en individualisering een grote rol.

Kernwoorden die horen bij een Adhocratie cultuur zijn:

- creatieve werkomgeving;
- leiders zijn innovators;
- experimenteren en innoveren;
- toonaangevend;
- flexibel en individualistisch;

Vaardigheden die belangrijk zijn bij bedrijven met een Adhocratie cultuur zijn:

Innovatiemanagement => constante vernieuwing staat centraal bij deze bedrijven, met als doel zichtbaar te zijn en te blijven in de markt. Dit wordt bereikt door:

- Mensen aan te zetten tot vernieuwing;
- Altijd te zoeken naar alternatieven;
- Creativiteit te stimuleren;
- Cultuur gericht op het gemakkelijk maken met nieuwe ideeën te komen.

Toekomstgericht management => het management stuurt vanuit een helder beeld van de toekomst en de rol die het bedrijf daarin heeft. Dit wordt bereikt door:

- Een duidelijke toekomstvisie;
- Duidelijke communicatie over deze toekomstvisie;
- Sturen op het waar maken van dit beeld.

Managen van voortdurende verbetering => omdat continue vernieuwing centraal staat is het management erop gericht deze continue beweging in gang te houden. De instrumenten hierbij zijn:

- Focus houden op verbeterprocessen;
- Bevorderen van flexibiliteit;
- Het steeds uitdagen van medewerkers zich te verbreden en nieuwe dingen uit te blijven proberen;

Bij deze cultuur horen als managementstijlen:

- De strateeg
 - Zorgt voor missie;
 - Stelt doelen en initieert veranderingen;
- De netwerker

- Bespeelt de omgeving;
- Creëert win-win situaties;

3. De Hiërarchische cultuur

De Hiërarchische cultuur komt voor bij bedrijven waar het zorgen voor goede interne verhoudingen wordt gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit, beheersbaarheid en duidelijkheid.

Kernwoorden die horen bij een Hiërarchische cultuur zijn:

- Formalistisch en gestructureerd;
- Leiders zijn coördinatoren;
- Formele regels en beleidsstukken;
- Behoeftte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

Vaardigheden die belangrijk zijn bij bedrijven met een Hiërarchische cultuur zijn:

Managen van acculturatie => in bedrijven waar de behoefte aan structuur en duidelijkheid belangrijk zijn wordt gestuurd op het creëren van een gemeenschappelijke manier van werken. Uitzonderingen en 'buitenbeentjes' passen niet bij deze cultuur en worden 'uitgenodigd' zich aan te passen aan de leidende norm, door:

- Medewerkers duidelijk te maken wat er van hun wordt verwacht;
- Uit te leggen hoe de cultuur in elkaar zit;
- Welke normen aangelegd zijn;
- Hoe zij het beste in hun werkomgeving kunnen functioneren.

Managen van controlesystemen => beheersbaarheid en duidelijkheid hebben baat bij het registreren en sturen op afwijkingen. Het hebben van controle systemen en daar mee werken is van groot belang om die beheersbaarheid vol te houden. Denk hierbij aan:

- Procedures hoe er gewerkt moet worden;
- Meet- en informatiesystemen om processen en prestaties vast te leggen;
- Managen op basis van controle en bijsturen.

Coördinatie management => om intern te kunnen sturen op het uitvoeren van afgesproken taken is het essentieel dat de verschillende activiteiten met elkaar afgestemd worden. En dat er continue afgestemd wordt met de buitenwereld om zorgt te dragen dat het bedrijf nog steeds de juiste dingen doet. Denk hierbij aan:

- Bevorderen van de coördinatie binnen het bedrijf;
- Bevorderen van coördinatie van het bedrijf met externe partijen;
- Informatie-uitwisseling tussen verschillende functionele gebieden;

Bij deze cultuur horen als managementstijlen:

- De beheerder
 - Verzamelt gegevens;
 - Legt verbanden;

- De coördinator
 - Organiseert projecten;
 - Bewaakt de voortgang;

4. De Markt cultuur

In bedrijven met een Markt cultuur wordt de externe gerichtheid van het bedrijf aangevuld met een focus op relaties. Voor deze relaties, met medewerkers en klanten, is er ook behoefte aan beheersbaarheid en stabiliteit.

Kernwoorden die bij een Markt cultuur horen zijn:

- Resultaatgericht
- Competitief;
- Leiders zijn opjagers;
- Reputatie en succes;
- Externe positionering;
- Behoeftte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

Vaardigheden die belangrijk zijn bij bedrijven met een Markt cultuur zijn:

Managen van het concurrentievermogen => de gerichtheid op externe relaties, en met name klanten, maakt dat de positie van het bedrijf ten opzichte van de concurrentie van belang is. Hiervoor werkt met aan:

- Doorgronden van het concurrentievermogen;
- Vergroten en uitbouwen van het concurrentievermogen;
- Streven om de concurrentie te verslaan.

Bezielen van het personeel => het opbouwen, uitbouwen en onderhouden van relaties met externe partijen ligt in de handen van de eigen medewerkers. Het continu aandacht hebben voor de relatie met klanten, de manier waarop contacten onderhouden wordt en het doel waarvoor dit wordt gedaan, spelen dan ook een grote rol. Hiervoor:

- Worden medewerkers gemotiveerd;
- Worden medewerkers geïnspireerd tot proactief denken en handelen;
- Wordt de extra inspanning (waaronder de moraal van keihard werken)

gestimuleerd.

Managen van de klantgerichtheid => de relatie met de klant staat in de kern van alle activiteiten die het bedrijf onderneemt. Hiervoor:

- Wordt een sfeer gecreëerd waarbij de dienstverlening voor de klant altijd voorop staat;
- De klant bij voor hem belangrijke zaken wordt betrokken;
- De klantverwachtingen altijd overtroffen moeten worden.

Bij deze cultuur horen de volgende managementstijlen:

- De producent
 - Motiveert medewerkers;
 - Bouwt duurzame relaties op;
- De organisator
 - Richt de organisatie in;
 - Ontwikkelt structuur en cultuur;

Bijlage 3. OCAI test

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door professoren Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oké we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	100
De organisatie is een warme persoonlijke plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.		
De organisatie is een bewegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.		
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht		
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.		
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	100
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.		

Vraag 3: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	100
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid en stabiliteit in onderlinge relaties.		
Vraag 4: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	100
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.		
Vraag 5: strategische nadruk	Nog te verdelen punten:	100
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		
Vraag 6: De Criteria van het succes	Nog te verdelen punten:	100
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	100
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.		
De organisatie is een bewegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.		
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht		
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.		
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	100
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.		
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	100
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.		

Vraag 10: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	100
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.			
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.			
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.			
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.			
Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	100
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.			
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.			
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.			
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.			
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	100
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.			
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.			
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.			
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.			
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	0	0	
Adhocratie	0	0	
Markt gericht	0	0	
Hiërarchisch	0	0	

Bijlage 4. E-mail uitnodiging maken test



Bijlage 5. Hulpdocument geïnterviewde

Per onderdeel voorbeelden met betrekking tot het antwoord per onderwerp.

Dominante eigenschappen

- Familiecultuur (Voelt als een familie)
- Adhocratie (Flexibel en ondernemend)
- Markt oriëntatie (Competitief en resultaatgericht)
- Hiërarchisch (Structuur en regels)

Leiderschap van de O1

- Familiecultuur (Mentor en ondersteunende rol)
- Adhocratie (Aanmoedigen innovatie en ondernemerschap)
- Markt oriëntatie (No-nonsense, directe manier van werken)
- Hiërarchisch (Coördinatie en effectiviteit)

Managen van mensen

- Familiecultuur (teamwork en consensus)
- Adhocratie (innovatie, vrijheid en ondernemerschap)
- Markt oriëntatie (harde doelen en hoge eisen)
- Hiërarchisch (Stabiliteit en onderlinge relaties)

De lijm van de organisatie

- Familiecultuur (loyaliteit en wederzijds vertrouwen)
- Adhocratie (toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling)

- Markt oriëntatie (presteren en het behalen van doelen)
- Hiërarchisch (formele regels en beleid)

Strategische nadruk

- Familiecultuur (ontwikkeling van mensen)
- Adhocratie (creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden)
- Markt oriëntatie (competitieve manier van werken)
- Hiërarchisch (continuïteit en stabiliteit)

Criteria van succes

- Familiecultuur (ontwikkeling van mensen)
- Adhocratie (ontwikkeling van product)
- Markt oriëntatie (verslaan van concurrentie)
- Hiërarchisch (betrouwbaarheid en efficiëntie)

Bijlage 6. Hulpdocument interviewer

Dominante eigenschappen

Dominant "Overheersend" van Dale (2015). Eigenschappen "waarneembaar verschijnsel van het wezen van een persoon of zaak; hoedanigheid, kenmerk" van Dale (2015).

Anders gezegd betekent dominante eigenschappen de overheersende kenmerken van in dit geval de organisatie. In de OCAI test wordt er hier mee gezocht naar welke van de vier O2 typering er sterker aanwezig zijn. Hierbij maak ik de aanname dat de eigenschappen die per typering wordt gevraagd de dominante eigenschappen van de verschillende typering zijn. Dit resulteert in de volgende "vrije" vertaling:

- Familiecultuur (Voelt als een familie)
- Adhocratie (Flexibel en ondernemend)
- Markt oriëntatie (Competitief en resultaatgericht)
- Hiërarchisch (Structuur en regels)

Leiderschap van de O1

Leiderschap, leider "iemand die leidt, bestuurt, aanvoert" van Dale (2015) Leiderschap "1 het leider-zijn 2 de gezamenlijke leiders" van Dale (2015) Met het leiderschap wordt in deze situatie bedoeld: Het management/directie van Shoots & More. De vertaling vanuit de OCAI test ziet er als volgt uit:

- Familiecultuur (Mentor en ondersteunende rol)
- Adhocratie (Aanmoedigen innovatie en ondernemerschap)
- Markt oriëntatie (No-nonsense, directe manier van werken)
- Hiërarchisch (Coördinatie en effectiviteit)

Managen van mensen

Managen van mensen, managen “leiden, besturen” van Dale (2015)

het leiden of besturen van mensen, op welke wijze wordt er leiding gegeven. Dit gebeurt niet alleen door de directie, maar ook door de vestigingsmanagers. Hierbij is wel de afstand tussen de vestigingsmanager en de werknemer een aanzienlijk stuk kleiner dan de afstand tussen de directie en de werknemer. De vertaling vanuit de OCAI test luidt als volgt:

- Familiecultuur (teamwork en consensus)
- Adhocratie (innovatie, vrijheid en ondernemerschap)
- Markt oriëntatie (harde doelen en hoge eisen)
- Hiërarchisch (Stabiliteit en onderlinge relaties)

De lijm van de organisatie

Lijm van de organisatie, wat houdt de organisatie nu bij elkaar. Wat zijn de elementen die de onderlinge verhoudingen bepalen en zorgen voor binding en eensgezindheid. De vertaling vanuit de OCAI test luidt als volgt:

- Familiecultuur (loyaliteit en wederzijds vertrouwen)
- Adhocratie (toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling)
- Markt oriëntatie (presteren en het behalen van doelen)
- Hiërarchisch (formele regels en beleid)

Strategische nadruk

Strategische nadruk, strategisch “volgens een wel overdacht plan” van Dale (2015) waarop legt de organisatie nadruk, om zich te onderscheiden van andere organisaties of om hun doelen te bereiken. De vertaling uit de OCAI test luidt als volgt:

- Familiecultuur (ontwikkeling van mensen)
- Adhocratie (creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden)
- Markt oriëntatie (competitieve manier van werken)
- Hiërarchisch (continuïteit en stabiliteit)

Criteria van succes

Criteria van succes, welke maatstaven hanteert de organisatie voor het meten van succes. Vertaald vanuit de OCAI test betekent dit voor de vier typering:

- Familiecultuur (ontwikkeling van mensen)
- Adhocratie (ontwikkeling van product)
- Markt oriëntatie (verslaan van concurrentie)
- Hiërarchisch (betrouwbaarheid en efficiëntie)

Bijlage 6 OCAI test J. v. Dijk (Ontwikkelde organisatiecultuur)

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door professoren Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oké we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweeglijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	45	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	10	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

e

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De management stijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.		20	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.		65	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.		10	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.		5	
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.		70	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.		10	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.		15	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.		5	
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		50	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		15	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		5	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		30	
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaald succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		40	
De organisatie bepaald succes op basis van het meest unieke of het meest vernieuwende product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20	
De organisatie bepaald succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaald succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		15	

Deel 2 de situatie zoals de die graag zou willen		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	50	
De organisatie is een beweeglijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	5	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De management stijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	10	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	70	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	10	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	10	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	70	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	5	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	5	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		40	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		15	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaald succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		60	
De organisatie bepaald succes op basis van het meest unieke of het meest vernieuwende product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		15	
De organisatie bepaald succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaald succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		5	
De uitslag van je test			
Huidige situatie		De situatie zoals je die graag zou zien	
Familie cultuur	42	Familie cultuur	43
Adhocratie	30	Adhocratie	32
Markt gericht	14	Markt gericht	14
Hierarchisch	14	Hierarchisch	11

7.1. OCAI testen Den Bosch OCAI ingevulde test Den Bosch Test 1

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	30		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	20		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		20	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	28	28	
Adhocratie	27	27	
Markt gericht	23	23	
Hierarchisch	23	23	

OCIA test 2

OCIA Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	40	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	30		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	20		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	40		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	10		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	10		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	15		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	40		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	30		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	15		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	50		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	5		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	20	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	25	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	30	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		25	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	26	29	
Adhocratie	27	23	
Markt gericht	31	23	
Hierarchisch	17	24	

OCAI 3

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	-10
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	30		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	25		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	25		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	25		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	30		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	30	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	30	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	25	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	27	28	
Adhocratie	26	23	
Markt gericht	23	23	
Hierarchisch	26	26	

OCAI 4

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	20		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	30		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	30		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	20		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	10
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		20	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	28	30	
Adhocratie	28	28	
Markt gericht	24	20	
Hierarchisch	20	20	

7.2. OCAI testen Arnhem OCAI 2

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	55	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	55	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	10	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	35		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	40		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	5		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	15		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	35		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	15		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	40		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	10		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	35		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	35		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	10		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	60	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	15	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	10	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	55	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	10	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	55	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	10	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	10	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	15	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		35	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		35	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		15	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		15	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		40	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		15	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		35	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		10	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	42	48	
Adhocratie	24	24	
Markt gericht	23	16	
Hierarchisch	12	13	

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulMakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	25	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	35		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	10		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	20		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	35		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	35		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	20		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	15	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		35	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		15	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		20	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	25	28	
Adhocratie	28	31	
Markt gericht	24	22	
Hierarchisch	23	20	

OCAI 4

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	50	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	15	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	10		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	15		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	30		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	50		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	35		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	10		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	5		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	50		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	15		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	5	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	40	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	5	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	10	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		15	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		40	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		15	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		35	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		20	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	41	35	
Adhocratie	25	17	
Markt gericht	18	32	
Hierarchisch	16	17	

OCAI 5

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	40	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	45	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	35		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	45		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	45		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	10		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	0		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	45		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	45		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	5		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	5		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	40		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	10		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	10		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	40		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en omdememende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	5	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	45	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	5	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	10	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	50	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	50	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	0	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	0	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	45	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	45	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	10	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	0	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		45	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		10	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		50	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		15	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		10	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	36	46	
Adhocratie	37	35	
Markt gericht	12	13	
Hierarchisch	16	6	

7.3. OCAI testen Haarlem OCAI 1

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	35	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	35	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	35	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	35		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	35		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	15		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	15		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	5		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	35		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	15		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	20		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	40		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	50		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	5		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	5		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	35	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	35	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	20	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	5	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	40	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	5	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		40	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		10	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		40	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		50	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		5	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		5	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	36	35	
Adhocratie	33	35	
Markt gericht	16	11	
Hierarchisch	15	19	

OCAI 2

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
----------------------------------	-------------------------	---

De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30
--	----

De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30
---	----

De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20
--	----

De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20
--	----

Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
---	-------------------------	---

De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	20
---	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	30
---	----

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	10		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	10		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	30		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	40		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	10		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	20		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		35	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		35	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		15	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		15	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		35	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		35	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		15	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		15	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	30	33	
Adhocratie	33	33	
Markt gericht	18	18	
Hierarchisch	18	18	

OCAI 3

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	25	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	40	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	30	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	30		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	15		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	30		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	25		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	27	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	23	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	22	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	28	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	24	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	22	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	29	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		30	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	22	27	
Adhocratie	24	25	
Markt gericht	30	23	
Hierarchisch	24	26	

OCAI 4

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesoer Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	25	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	35	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	25		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	25		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	35		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	15	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
		20	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		30	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	28	30	
Adhocratie	28	27	
Markt gericht	21	21	
Hierarchisch	24	23	

OCAI 5

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
----------------------------------	-------------------------	---

De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40
---	----

De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30
---	----

De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20
--	----

De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10
--	----

Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
---	-------------------------	---

De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30
---	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	35
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25
---	----

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	25		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	40		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	10		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	27		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	38		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	18		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	17		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	15	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		27	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		38	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		18	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		17	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	30	29	
Adhocratie	33	29	
Markt gericht	17	21	
Hierarchisch	20	21	

7.4. OCAI testen Den Haag OCAI 1

OCAI Test		
Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.		
De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.		
Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.		
De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie. Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu) Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)		
Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.		
Deel 1 De huidige situatie		
Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	15	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	35	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	25		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	20		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	30		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	25		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	25		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	25		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	20	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	25	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	25	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		25	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		25	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	23	26	
Adhocratie	26	25	
Markt gericht	28	25	
Hierarchisch	24	24	

OCAI 2

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingaving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
----------------------------------	-------------------------	---

De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40
---	----

De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30
---	----

De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15
--	----

De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15
--	----

Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
---	-------------------------	---

De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30
---	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	40
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20
---	----

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	40		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	14		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	16		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	30		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	15		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	30		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	10		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	55	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	10	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	5	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	12	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	18	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	40	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	5	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	15	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		50	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		5	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		15	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		55	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		10	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		15	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	32	47	
Adhocratie	33	28	
Markt gericht	17	10	
Hierarchisch	19	16	

OCAI 3

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
----------------------------------	-------------------------	---

De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	25
---	----

De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25
---	----

De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25
--	----

De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25
--	----

Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
---	-------------------------	---

De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25
---	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25
--	----

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25
---	----

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	28		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	23		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	24		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	24		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	28		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	24		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	24		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	25		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	23		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	27		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	25	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	25	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	24	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	28	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	24	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	24	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	24	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	28	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	24	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	24	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		25	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		25	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	25	25	
Adhocratie	26	26	
Markt gericht	24	25	
Hierarchisch	25	25	

OCAI 4

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingaving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen Nog te verdelen punten: 0

De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen. 30

De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken. 30

De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht 20

De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen. 20

Vraag 2: Leiderschap van de organisatie Nog te verdelen punten: 0

De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen. 35

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan. 25

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan. 20

De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan. 20

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	30		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	30		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	20		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	25	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	25	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	25	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		30	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		25	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	28	28	
Adhocratie	28	28	
Markt gericht	23	22	
Hierarchisch	22	23	

7.5. OCAI testen Hedel

OCAI 1

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	40		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	40		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	15		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	5		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	50		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	10		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	0		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	40		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	40		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	10		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	10		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	45		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	20		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	40	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	40	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	0	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	45	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	5	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	10	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		45	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		40	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		10	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		5	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		45	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		15	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		15	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	42	43	
Adhocratie	33	34	
Markt gericht	14	9	
Hierarchisch	11	14	

OCAI 2

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesoer Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	50	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	0	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	0	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	60	
De leiding van de organisatie moedigd over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	20	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	30		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	60		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	10		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	0		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	70		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	0		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	0		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	60		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	0		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	20		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	20		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	0		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	50		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	20		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.		
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	100	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht		
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.		
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	100	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.		
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.		
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	0	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	100	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	0	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	0	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	60	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	0	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	0	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		40	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		60	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		0	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		0	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		50	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		50	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		0	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		0	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	32	38	
Adhocratie	35	62	
Markt gericht	23	0	
Hierarchisch	10	0	

OCAI 3

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	35	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	15	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	30	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	40		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	15		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	25		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	35		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	32		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	23		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	10		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	40		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	21		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	14		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	35	
De organisatie is een beweegelijke en omdememende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	20	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	25	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	10	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	35	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	15	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	20	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	30	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	10	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		25	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		25	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		29,7	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20,2	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		21,7	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		28,4	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	35	31	
Adhocratie	25	27	
Markt gericht	20	19	
Hierarchisch	20	23	

OCAI 4

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	25	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	35	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	10	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	35	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	10	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	30		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	30		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	25		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	25		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	30		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk.	20		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	25		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	35		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	25		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	35	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	20	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	25	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	35	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	7	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	23	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	15	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		40	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitive manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		10	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		25	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		35	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		25	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		20	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	28	36	
Adhocratie	23	27	
Markt gericht	32	16	
Hierarchisch	17	21	

OCAI 5

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door professoren Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.
Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)
Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oké we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collega's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweeglijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	45	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	10	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	25	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	15	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De management stijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	20		
Teamwork, consensus en participatie.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	65		
individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.			
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door:	10		
Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.			
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door:	5		
werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.			
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	70		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	10		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	15		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	5		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	50		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	15		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	5		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	30		
Vraag 6: De Kriteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaald succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	40		
De organisatie bepaald succes op basis van het meest unieke of het meest vernieuwende product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	20		
De organisatie bepaald succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	25		
De organisatie bepaald succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	15		

Deel 2 de situatie zoals de die graag zou willen		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	50	
De organisatie is een beweeglijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	30	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	15	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	5	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De management stijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	10	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	70	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	10	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	10	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijds vertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	70	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	5	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	5	

Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		40	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		25	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		15	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		20	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaald succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		60	
De organisatie bepaald succes op basis van het meest unieke of het meest vernieuwende product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		15	
De organisatie bepaald succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaald succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		5	
De uitslag van je test			
Huidige situatie		De situatie zoals je die graag zou zien	
Familie cultuur	42	Familie cultuur	43
Adhocratie	30	Adhocratie	32
Markt gericht	14	Markt gericht	14
Hierarchisch	14	Hierarchisch	11

OCAI 6

OCAI Test

Deze test is ontwikkeld door profesor Quin & Cameron om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. De test duurt ongeveer 15 tot 20 minuten, graag wil ik je verzoeken de test voor jezelf te maken en deze zonder onderbreking af te ronden. Lees ook eerste de beschrijving goed door zodat je precies weet wat de bedoeling is.

De test bestaat uit 12 vragen, iedere vraag bestaat uit 4 stellingen. De bedoeling is dat er 100 punten worden verdeeld over de 4 stellingen. Maak hierbij de verdeling over de toepasbaarheid van de stelling binnen Shoots & More. Je moet alle 100 punten verdelen doe dit op een manier waarvan jij denkt dat het gaat binnen Shoots & More.

Tips: Je eerste ingeving is vaak de juiste, rechts van de invulvlakken vind je het aantal punten dat je nog te verdelen hebt.

De 12 vragen zijn onderverdeeld in 2 delen. Deel 1: De huidige situatie Deel 2: de gewenste situatie.

Deel 1: De huidige situatie (Hoe ervaar je het nu)

Deel 2: de gewenste situatie (Hoe zou je willen dat het zou zijn)

Oke we gaan beginnen, neem rustig de tijd, als je iets niet snapt vraag het aan een van je collga's of aan Simon.

Deel 1 De huidige situatie

Vraag 1: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	30	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	30	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 2: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal geïzen als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	30	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsens, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effective manier van werken aan.	20	

Vraag 3: Managen van mensen		Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Teamwork, consensus en participatie.	25		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	20		
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	25		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	30		
Vraag 4: De lijm van de organisatie		Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	35		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	25		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20		
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20		
Vraag 5: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.	35		
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.	10		
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.	25		
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, berheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk	30		
Vraag 6: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.	30		
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.	15		
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.	20		
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.	35		

Deel 2 de situatie zoals je de die graag zou willen zien		
Vraag 7: Dominante eigenschappen	Nog te verdelen punten:	0
De organisatie is een warme persoonlijk plek. Het voelt als een familie. Mensen lijken veel over zichzelf te delen met anderen.	40	
De organisatie is een beweegelijke en ondernemende plek. Mensen zijn bereid risico te nemen en hun nek uit te steken.	25	
De organisatie is erg resultaat gericht. Een belangrijk onderdeel is de taken gedaan krijgen. Mensen zijn erg competitief en resultaat gericht	20	
De organisatie is een gecontroleerde en gestructureerde omgeving. Formele regels en procedures bepalen in veel gevallen wat mensen doen.	15	
Vraag 8: Leiderschap van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De leiding van de organisatie wordt meestal gezien als: mentor, speelt een ondersteunende rol en zorgt goed voor haar mensen.	40	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen ondernemerschap, innovativiteit en het proberen van nieuwe dingen aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen een no-nonsense, directe en resultaat gerichte manier van werken aan.	20	
De leiding van de organisatie moedigt over het algemeen goede coördinatie, organisatie en een effectieve manier van werken aan.	20	
Vraag 9: Managen van mensen	Nog te verdelen punten:	0
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: teamwork, consensus en participatie.	30	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: individueel ondernemerschap, innovatie, vrijheid en jezelf kunnen zijn.	20	
De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door: Harde doelen, hoge eisen en doelen behalen.	20	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door: werkzekerheid, eensgezindsheid, voorspelbaarheid, en stabiliteit in onderlinge relaties.	30	
Vraag 10: De lijm van de organisatie	Nog te verdelen punten:	0
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: loyaliteit en wederzijdsvertrouwen. De toewijding binnen de organisatie is groot.	40	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is: toewijding aan vernieuwing en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op vernieuwend zijn.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt is gebaseerd op prestatie en het bereiken van doelen.	20	
De lijm die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleid. Het soepel laten lopen van de organisatie is belangrijk.	20	

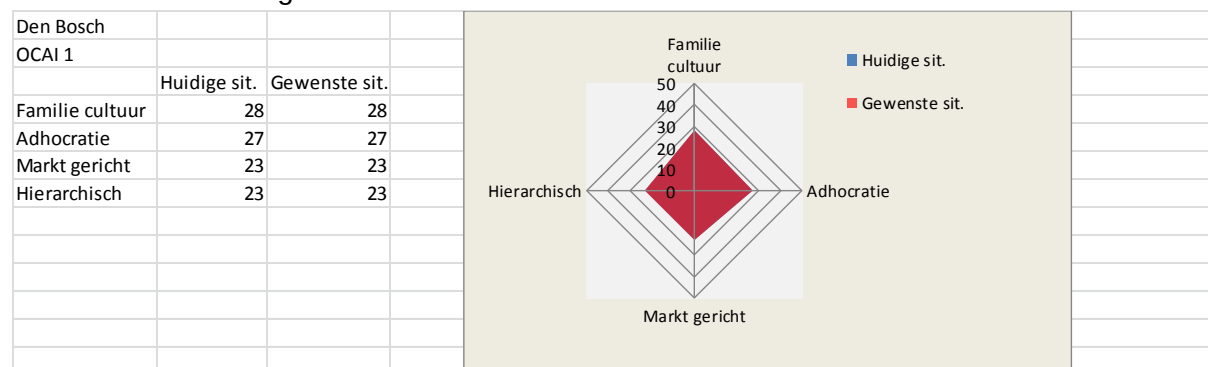
Vraag 11: strategische nadruk		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie legt nadruk op de ontwikkeling van mensen. Er is veel vertrouwen, openheid en participatie.		30	
De organisatie legt nadruk op het creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Nieuwe dingen proberen en nieuwe kansen verkennen wordt gewaardeerd.		20	
De organisatie legt nadruk op competitieve manier van werken en presteren. De lat hoog leggen en goede cijfers zijn belangrijk.		20	
De organisatie legt nadruk op continuïteit en stabiliteit. Efficiëntie, beheersing en het soepel verlopen van de processen zijn belangrijk		30	
Vraag 12: De Criteria van het succes		Nog te verdelen punten:	0
De organisatie bepaalt succes op basis van de ontwikkeling van de mensen in de organisatie, teamwork, persoonlijke toewijding en de zorg voor eigen mensen.		30	
De organisatie bepaalt succes op basis van het meest unieke of vernieuwenste product. De organisatie wil dan ook innovatief zijn.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van het verslaan van de concurrentie en de beste zijn. Beter presteren dan de concurrentie is belangrijk.		20	
De organisatie bepaalt succes op basis van efficiëntie. Betrouwbaarheid van de geleverde dienst, efficiënte programma's en lage kosten zijn belangrijk.		30	
De uitslag van je test			
Huidige situatie	De situatie zoals je die graag zou zien		
Familie cultuur	31	35	
Adhocratie	21	21	
Markt gericht	23	20	
Hierarchisch	25	24	

Bijlage 8. Resultaten per test verwerkt in radardiagram

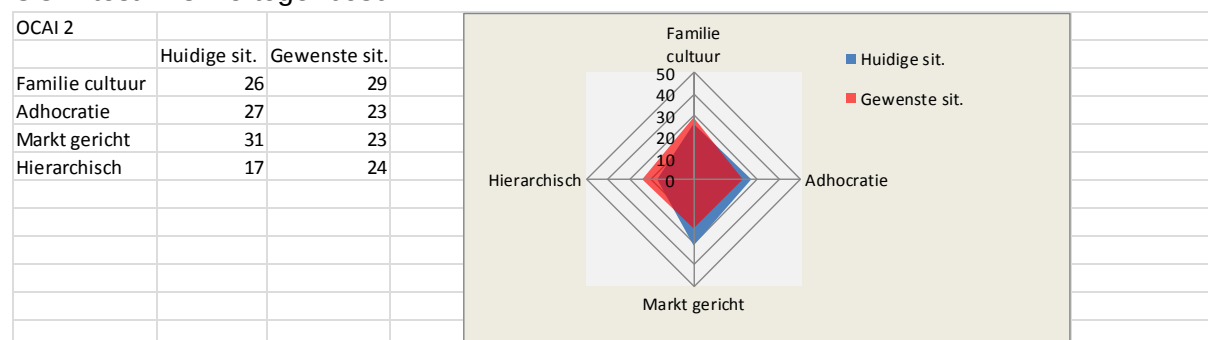
Resultaten OCAI test per vestiging

's-Hertogenbosch

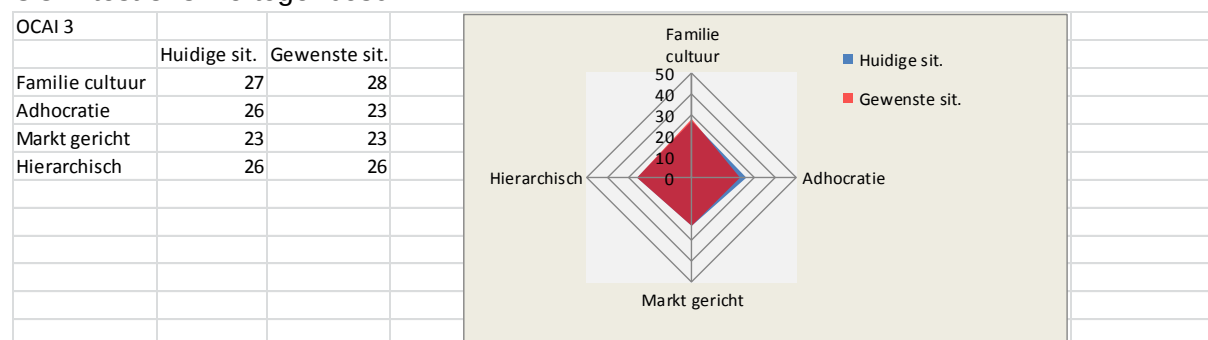
OCAI test 1 's-Hertogenbosch



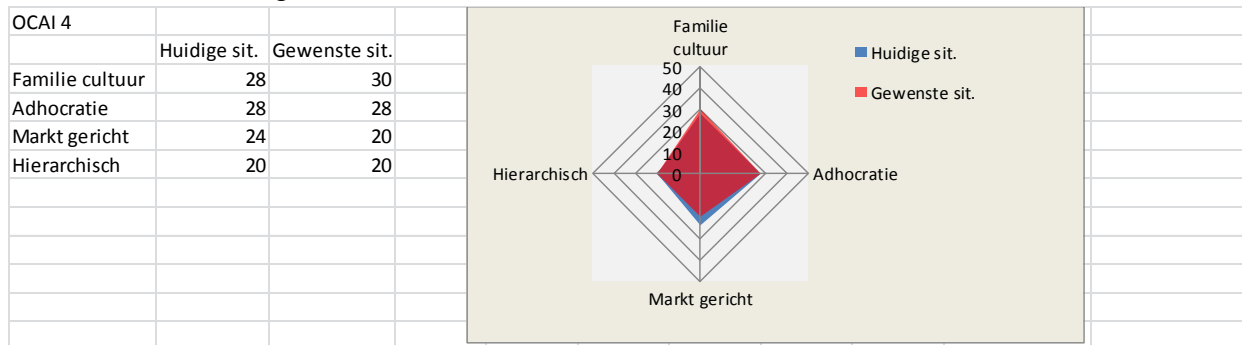
OCAI test 2 's-Hertogenbosch



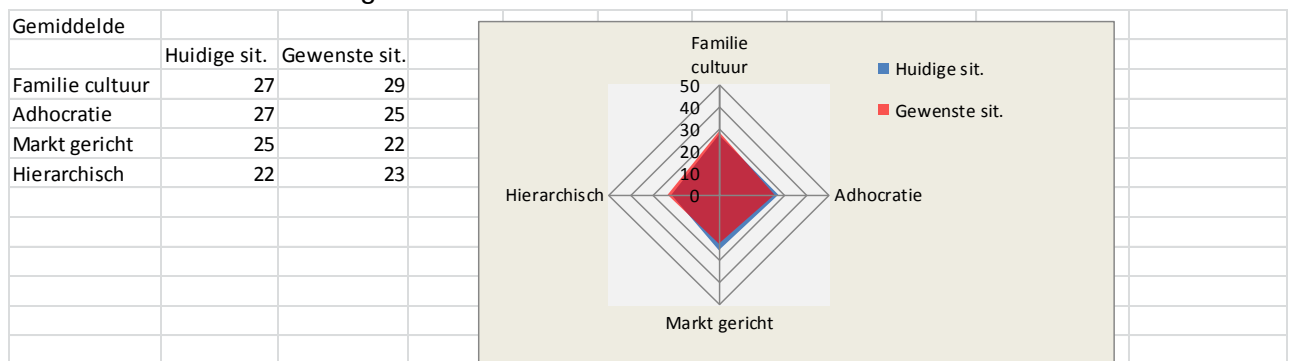
OCAI test 3 's-Hertogenbosch



OCAI test 4 's-Hertogenbosch



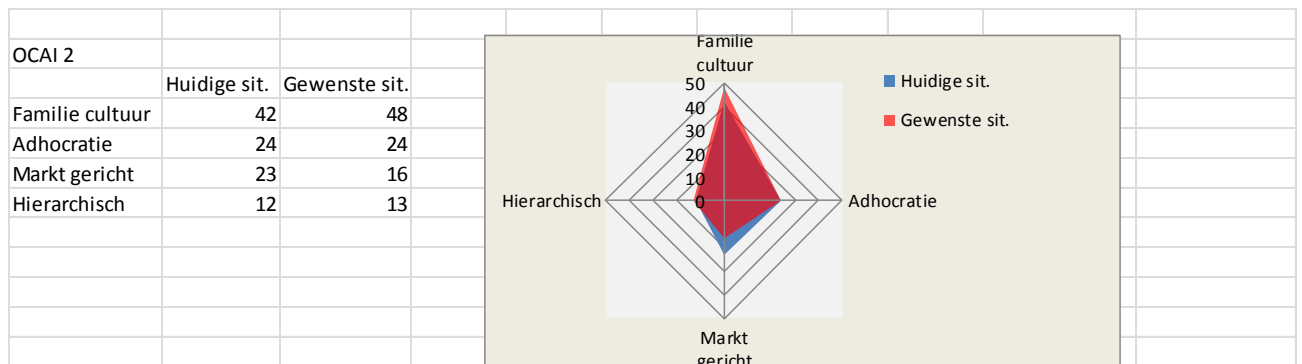
Gemiddelde OCAI 's-Hertogenbosch



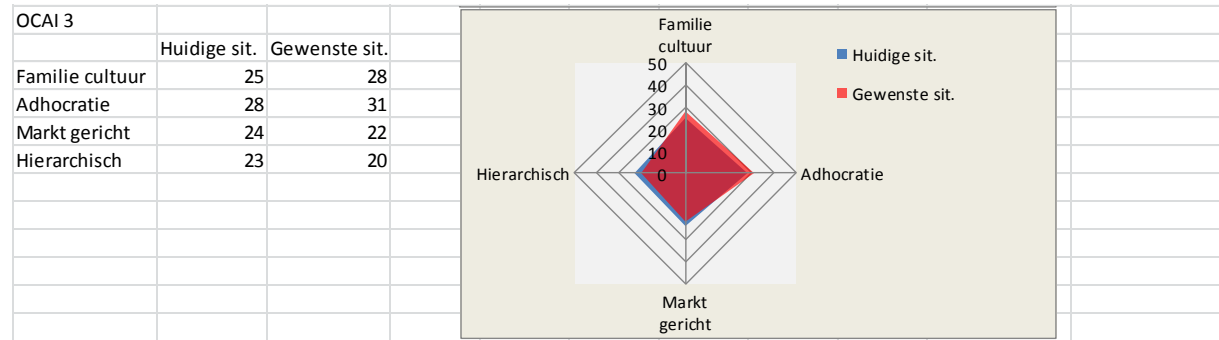
Arnhem OCAI test

OCAI test 1 Arnhem

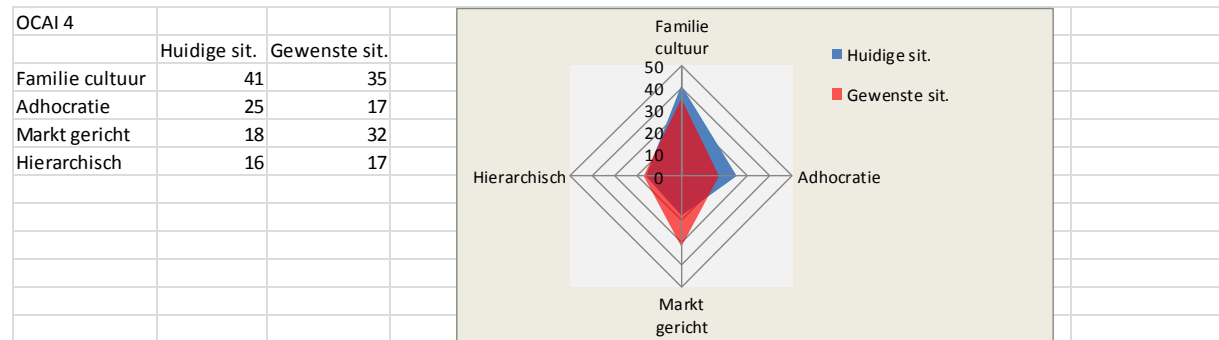
OCAI test 2 Arnhem



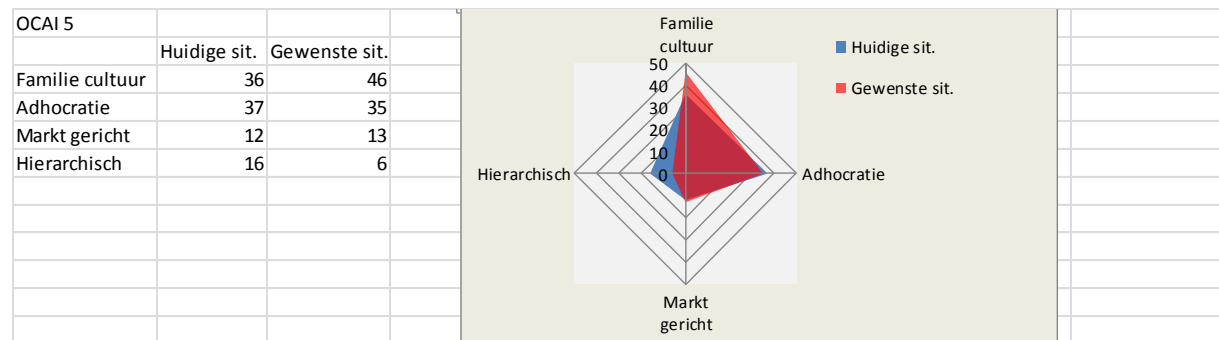
OCAI test 3 Arnhem



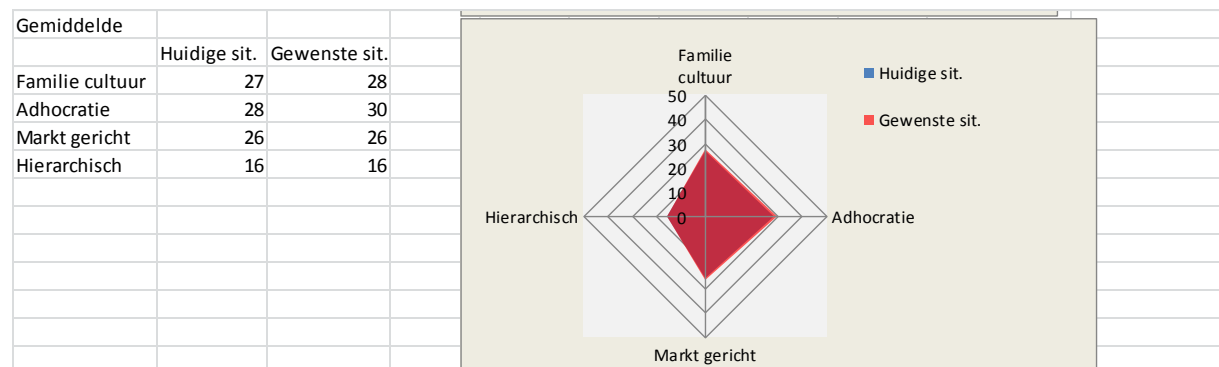
OCAI test 4 Arnhem



OCAI test 5 Arnhem

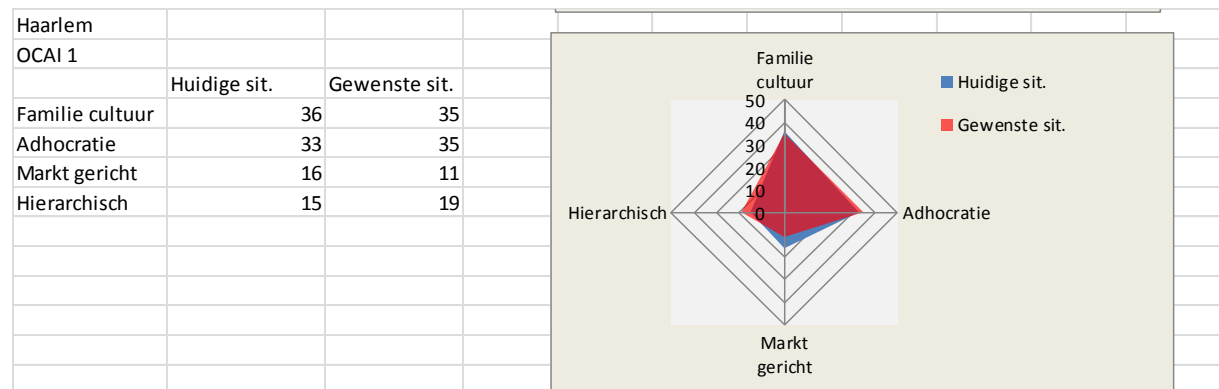


Gemiddelde OCAI Arnhem

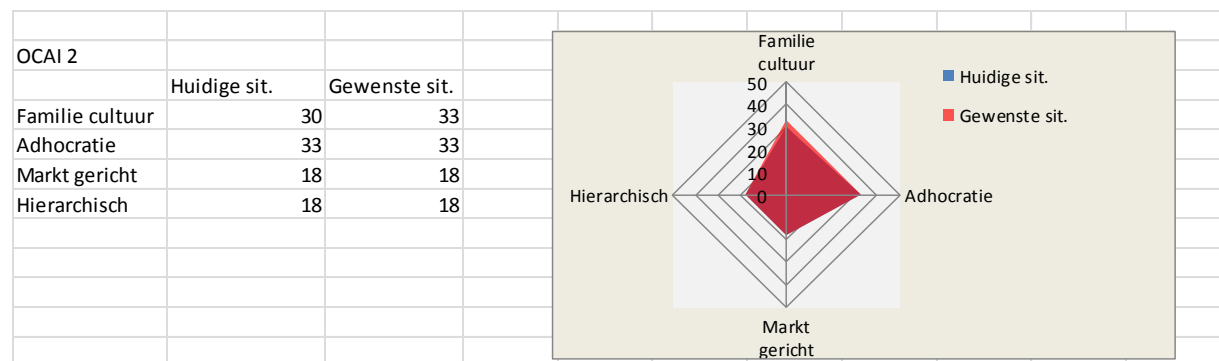


OCAI test Haarlem

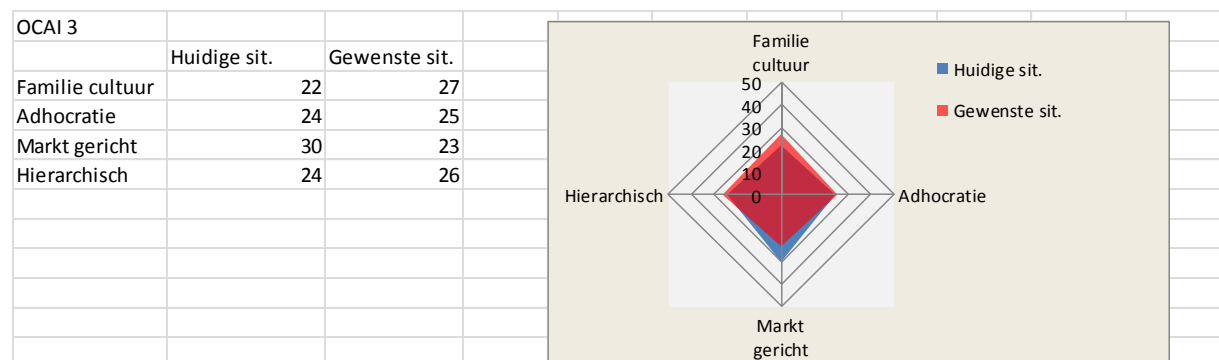
OCAI test 1



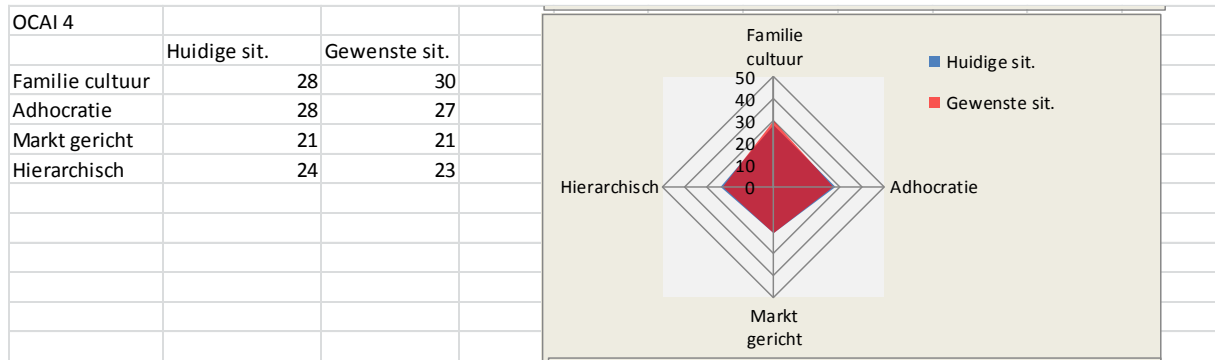
OCAI test 2



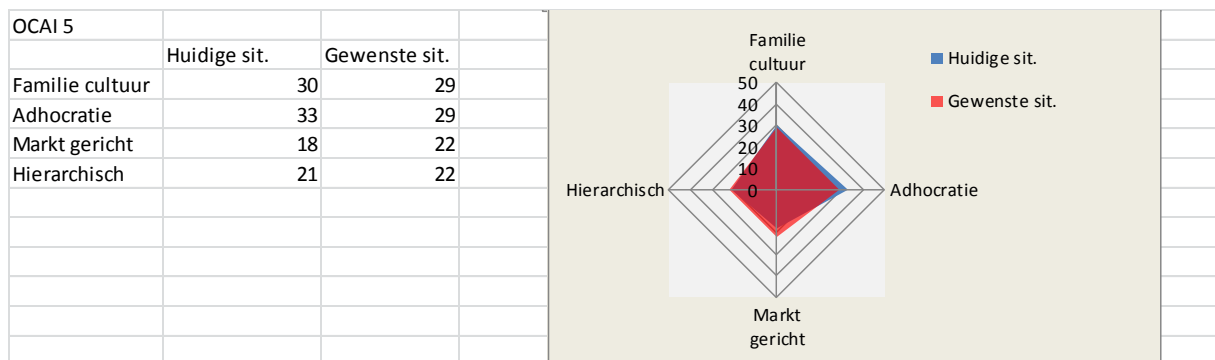
OCAI test 3



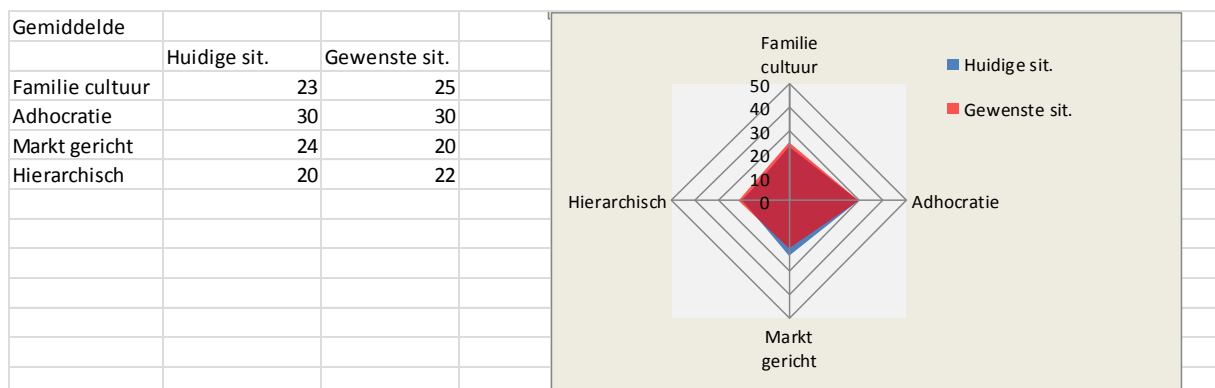
OCAI test 4



OCAI test 5

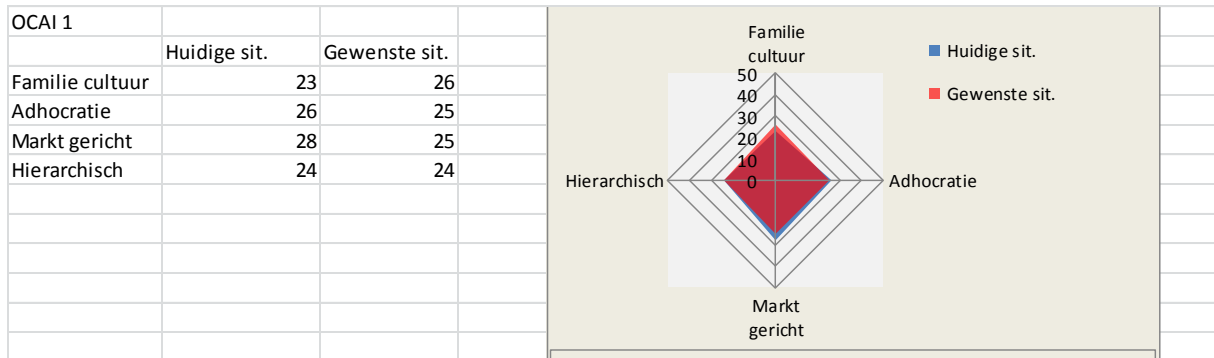


Gemiddelde OCAI Haarlem

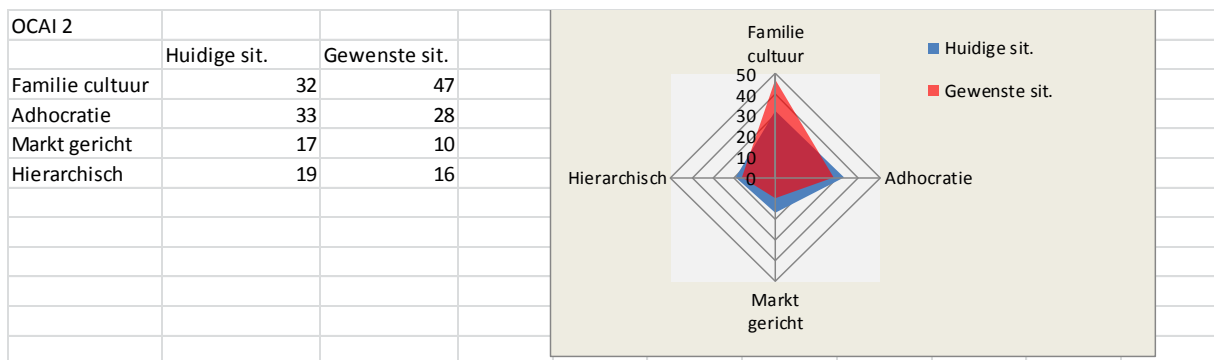


OCAI test Den Haag

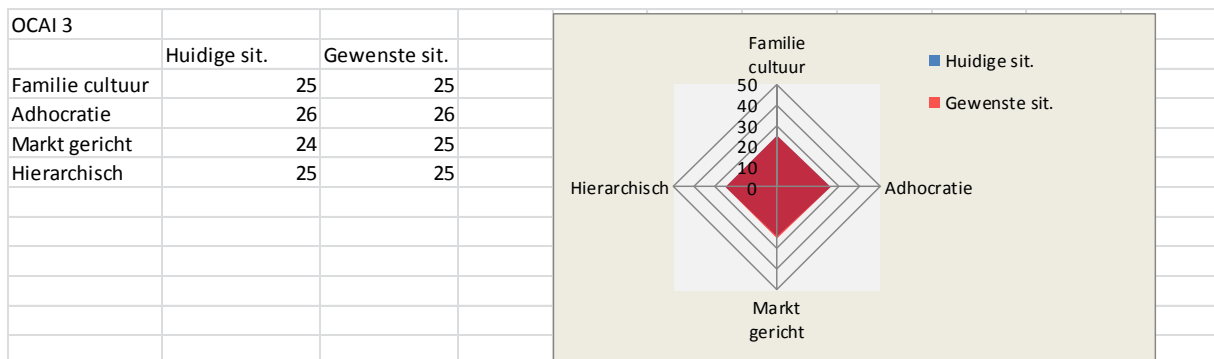
OCAI test 1



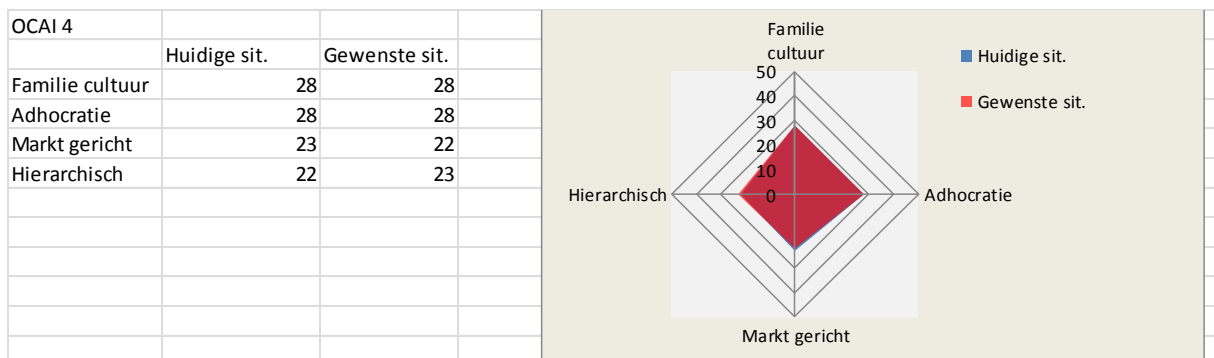
OCAI test 2



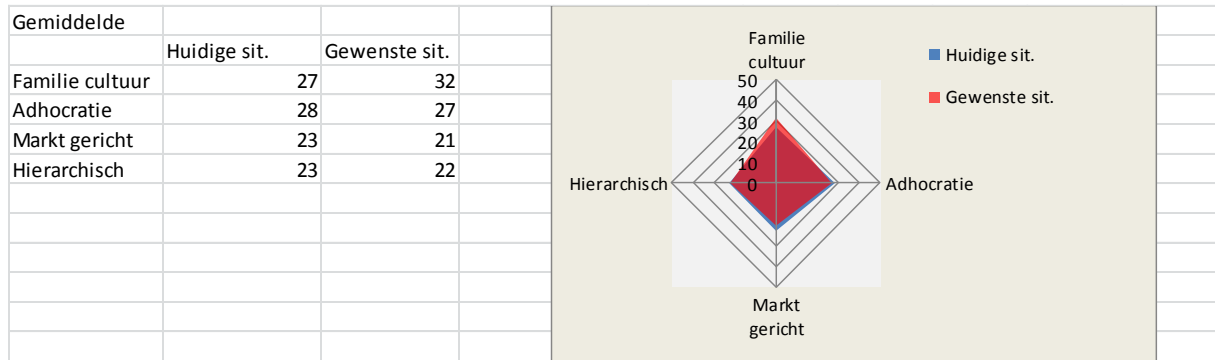
OCAI test 3



OCAI test 4

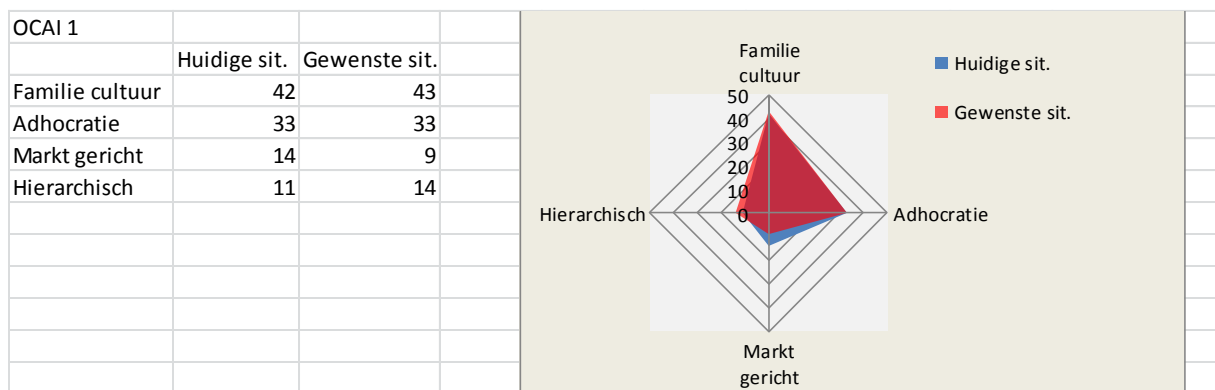


GemiddeldeOCAI Den Haag

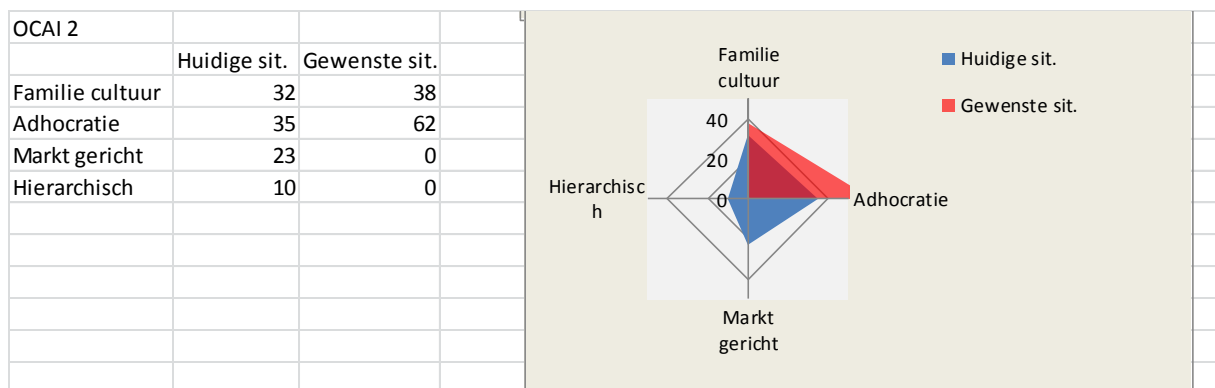


OCAI test Hedel

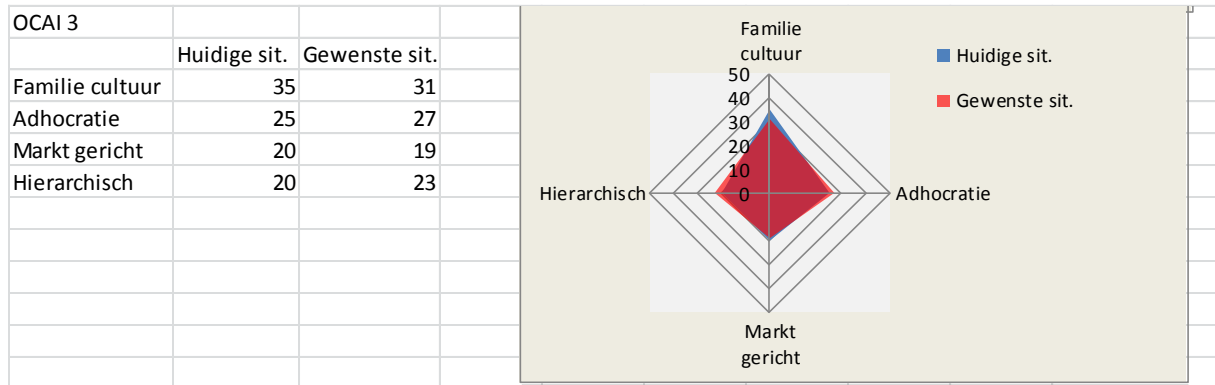
OCAI test 1



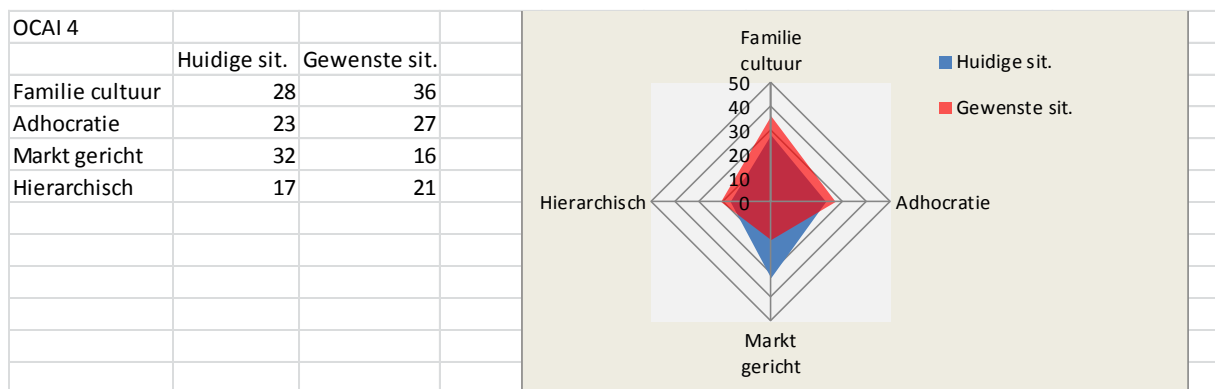
OCAI test 2



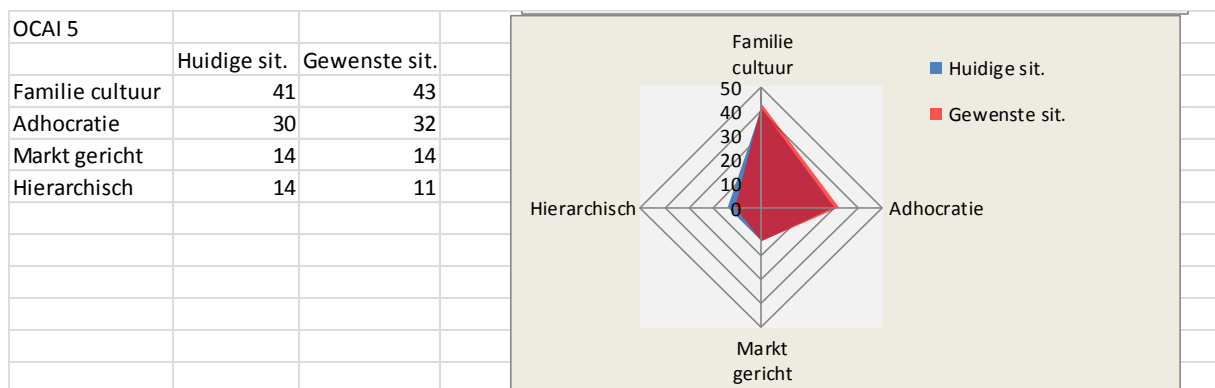
OCAI test 3



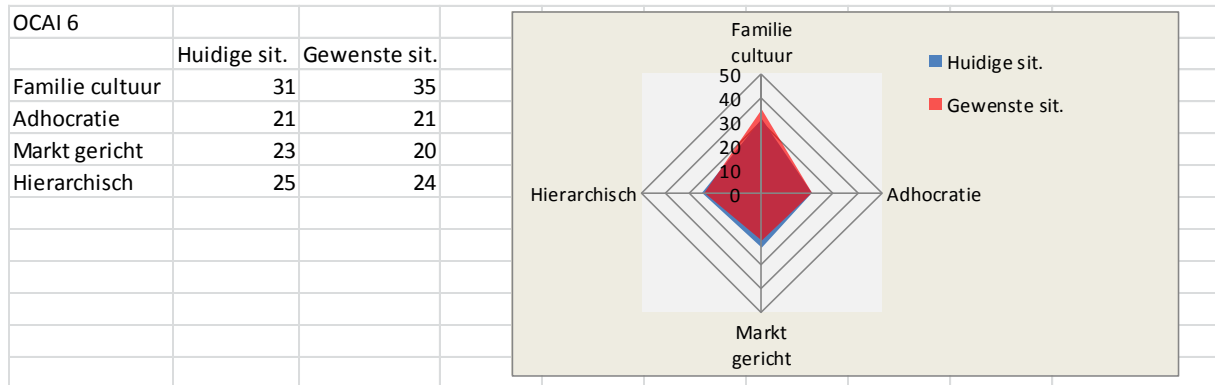
OCAI test 4



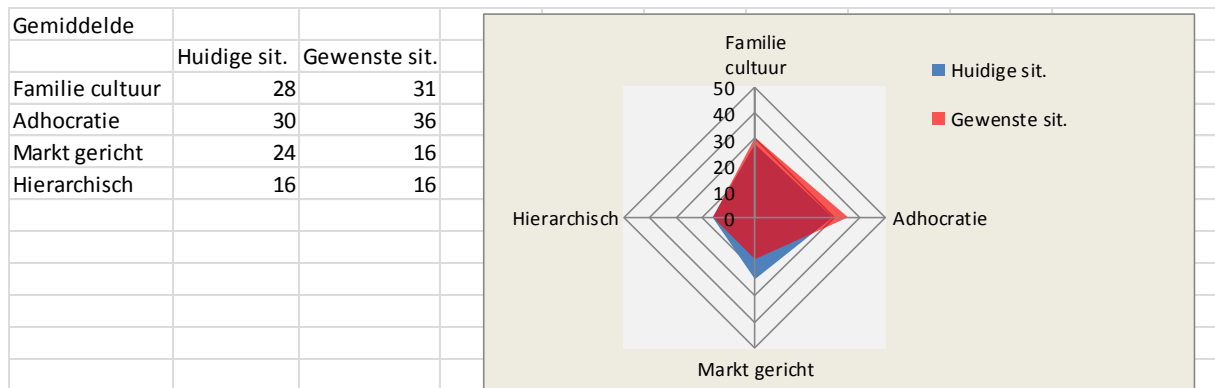
OCAI test 5



OCAI test 6



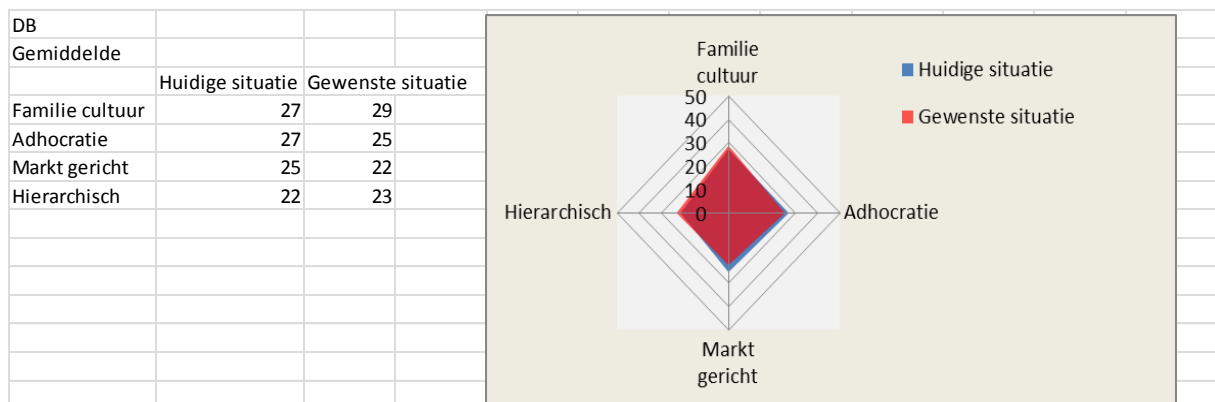
Gemiddelde OCAI Hedel



Bijlage 9 Gemiddelde OCAI resultaten per vestiging

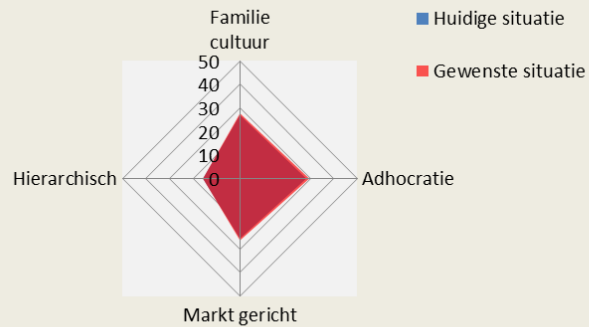
OCAI test Gemiddelde per vestiging

Den Bosch



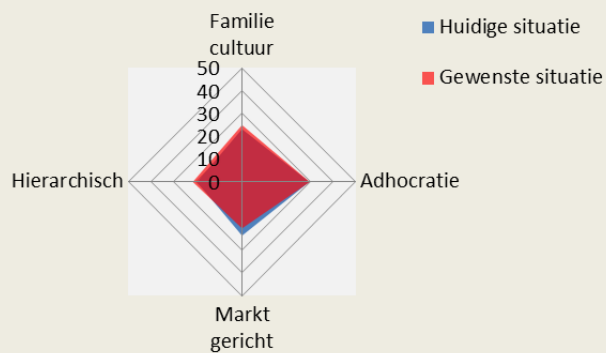
Arnhem

AH			
Gemiddelde			
	Huidige situatie	Gewenste situatie	
Familie cultuur	27	28	
Adhocratie	28	30	
Markt gericht	26	26	
Hierarchisch	16	16	



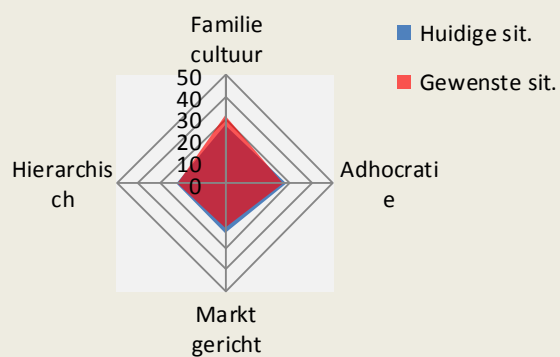
Haarlem

HA			
Gemiddelde			
	Huidige situatie	Gewenste situatie	
Familie cultuur	23	25	
Adhocratie	30	30	
Markt gericht	24	20	
Hierarchisch	20	22	

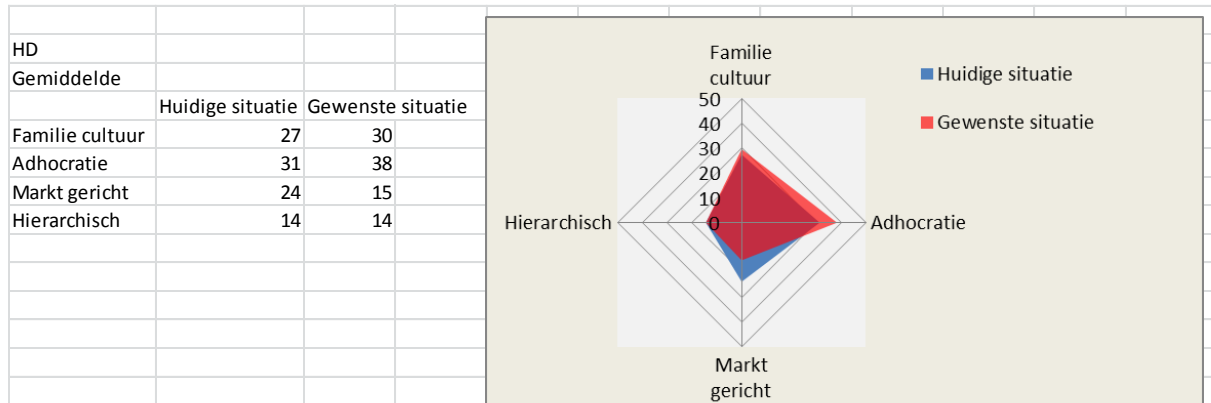


Den Haag

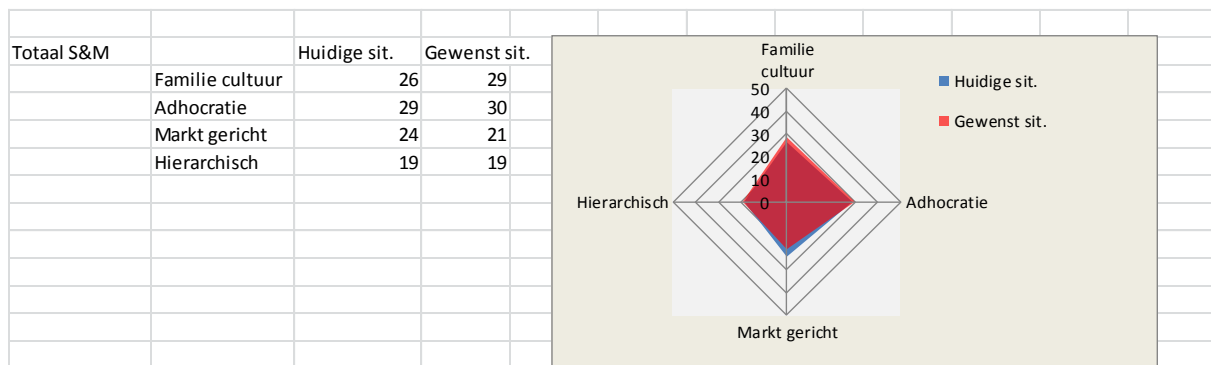
Gemiddelde			
	Huidige sit.	Gewenste sit.	
Familie cultuur	27	32	
Adhocratie	28	27	
Markt gericht	23	21	
Hierarchisch	23	22	



Hedel



Gemiddelde Shoots & More



Bijlage 10 Handleiding codering

Handleiding codering interviews

Identificatie codes:

Vestigingen

AH Arnhem

DB Den Bosch

DH Den Haag

HA Haarlem

Functies

VM Vestigingsmanager

JF Junior fotograaf

ST Stagiaire

Toelichting codering

Kolom 1 Interviewer/geïnterviewde, vraag & keuze voor typering

Kolom 2 Transcript & onderstreept de indicatoren

Kolom 3 Indicatoren per typering

Bijlage 11 Transcripten met codering

Inhoudsopgave

Interview 1 VM AH	p. 178
Interview 2 VM DB	p. 191
Interview 3 ST DB	p. 200
Interview 4 JF DB	p. 204
Interview 5 VM HA	p. 212
Interview 6 JF HA	p. 219
Interview 7 VM DH	p. 226
Interview 8 JF DH	p. 230

Interview 1 VM AH

	Interview 1 VM AH	
Simon	Nou allereerst bedankt dat ik je mag interviewen. Het interview gaat eigenlijk, naar aanleiding van de test die we hebben gemaakt.en gaan we kijken of we iets specifiekere voorbeelden mondeling uit de test kunnen halen om zo maar te zeggen. Dat je eigenlijk per onderdeel van de test aangeeft hoe je het ervaart en of je daar voorbeelden bij kan geven. Dus ik stel voor dat we gewoon maar bij de eerste beginnen.	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	De eerste, Dominante eigenschappen, als je dat zou vertalen kom je een beetje uit op..	
Intee	Bij de test zaten er natuurlijk echt stellingen bij, dat was wel handig, kan je die er anders niet bij pakken? ik kan ze anders ook wel even pakken.	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Bij dominante eigenschappen staat eigenlijk, wat zijn de overheersende kenmerken van de organisatie en daar kunnen de vier types onder vallen. Het voelt als familie. Ondernemerschap. Competitief en resultaatgericht. En veel structuur en regels.	
Intee	Em ja,	
Simon	Wat zou jij meer bij Shoots and More vinden passen? Je mag er ook meerdere antwoorden voor geven.	

Intee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	Ik denk dat ik het meeste vind passen is, <u>voelt als een familie en flexibel en ondernemend</u>	
Simon	Hoe komt dat zo, heb je daar wat voorbeelden bij misschien?	
Intee	Nou familiecultuur toch wel <u>begaan</u> met werknemers en flexibel en ondernemend toch wel een <u>stukje vrijheid</u> die je krijgt, vanuit Hedel zal maar zeggen. En daar staan ze ook wel heel erg open voor. Dus <u>eigen input</u> en maar die twee overstijgen voor mij wel echt resultaatgerichtheid, structuur en regels. Echt wel ver ook, voor mij is het wel echt familie cultuur en flexibel en ondernemend.	Indicatoren: Familiecultuur: Begaan met werknemers Adhocratie: Vrijheid, eigen input
Simon	Waaraan merk je dat je die vrijheid krijgt?	
Intee	Omdat, nou omdat toch wel veel dagelijkse dingen waar, waar tegen aan wordt gelopen of zo, <u>dat wordt wel heel erg in de groep besproken en het wordt wel heel erg van je gevraagd om meer te denken naar oplossingen en het is niet zo zeer, dat het hoofdkantoor alles bedenkt en je voert dat uit.</u> en er wordt toch wel heel erg gekeken naar input vanuit de vestigingen en dat staat toch wel heel erg hoog in het vaandel en dat is voor hen denk ik toch wel erg belangrijk. Dus daaraan merk je toch wel heel erg dat flexibiliteit en ondernemend toch wel heel erg belangrijk is.	Indicator vrijheid: Meedenken, eigen input
Simon	Een soort wisselwerking,	
Intee	Ja het is wel echt een wisselwerking inderdaad,	
Simon	En het familiegevoel?	
Intee	Nou het zit hem gewoon in de <u>betrokkenheid eigenlijk, als er dingen spelen in elkaars leven dan wordt er altijd naar geïnformeerd of er wordt even voor gezeten. en en der wordt niet zomaar aan voorbij gegaan,</u> maar er wordt ook wel heel erg, <u>ik denk dat ze de teams ook wel heel erg verbonden willen laten zijn met elkaar en dat ze daar ook wel heel erg werk van maken dat je ook echt als een team er staat en niet als individuen die samenwerken. en niet alleen binnen je eigen vestiging, maar ook wel echt de vestigingen onderling proberen ze wel echt met elkaar te</u>	Indicator familiecultuur: Betrokkenheid, verbondenheid teams

	verbinden merk je. Naja dat maakt het wel voor mij dat er een familiecultuur heerst ja.	
Simon	Heb je het gevoel dat dat lukt?	
Intee	Ja lukt wel, ja dat lukt zeker wel, je hebt natuurlijk, je wordt steeds groter en groter. Dus ja je hebt natuurlijk wel weer dat, dat [ONDERBROKEN EN GAAN VERZITTEN]	
Simon Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	Oke even een nieuw plekje, je vond het flexibel en ondernemend, echt een familie cultuur, Hoe zou je dat graag zien? Zou je dat graag anders zien of vindt je deze manier juist heel prettig?	
Intee	Nou voor mij hoeft dat eigenlijk niet anders, want dat is wel een omgeving waar ik het best in gedij zal ik maar zeggen, ik gedij niet zo goed bij structuur en strenge regels en resultaat gericht zou ik wel weer goed in gedijen, dat dan wel maar ik denk wel dat de vrijheid die natuurlijk krijgt doordat het ondernemend en flexibel en familiegevoel dat voor mij wel zoveel ten goede komt aan de werksfeer dat dat toch voor mij wel de belangrijkste pijlers zijn. en voor mij is dat gewoon vet prima, daar zou ik eigenlijk niets aan willen veranderen omdat dat voor mij ook wel het gene is toen ik solliciteerde wat mij gewoon aansprak, dus ja dat is niet iets wat ik liever anders zie.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen.
	Vindt je het perfect zo of zou je het in meer of mindere mate doen, denk je dat als het nog meer zou zijn dat het dan to much zou zijn of juist nog prettiger?	

Intee	Nou ik denk dat familie cultuur, het level waar het nu op zit dat het gewoon prima is. iedereen is op de hoogte van wat er speelt in elkaar leven en er wordt naar geïnformeert, maar dat is wel gezien vanuit het hoofdkantoor natuurlijk, het level waarop je communiceert op de vestigingen is natuurlijk nog veel, wordt natuurlijk nog veel meer privé kwesties besproken. ik denk dat dat wel gewoon prima is omdat dat in vindt dat je ergens toch wel een stukje professionele band met elkaar moet onderhouden. en dat moet je niet helemaal uit het oog verliezen vindt ik. en ja wat misschien nog wel een klein beetje meer zou mogen is de verbondenheid tussen de	
-------	---	--

	vestigingen, een heel klein beetje meer dat dat zou denk ik wel goed zijn voor het teamgevoel. zeker nu Breda er bij komt en je wordt groter en het wel vast en zeker volgend jaar wel weer een nieuwe vestiging erbij komen dus dat is dan. is denk ik wel belangrijk dat je dat niet uit het oog verliest. nu is het nog wel een geheel maar dat je niet losse eilanden wordt.	
Simon	Hoe zou je dat eventueel kunnen doen? zit je dan te denken richting webcam overleg of..	
Intee	webcam overleg is denk ik inderdaad een goed iets, gewoon omdat je gewoon heel eventjes, want je spreekt elkaar natuurlijk af en toe even over de telefoon, dan heb je toch gewoon een beeld erbij, gewoon leuk weer. en van het voorjaar hadden we een heel leuke cursus, waarbij we dan even in ons zelf doken	
Simon	de disc training	
Intee	Ja en dat soort dingen zijn wel leuke momenten omdat je elkaar toch ziet. het zijn wel zeldzame momenten, dus dat moet zeker blijven denk ik en helemaal met groei in het aantal vestigingen is dat heel belangrijk. Dat was het wel een beetje zo.	
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	oké dan gaan we naar de volgende, Leiderschap van de organisatie, dus in jouw geval ben je dat dus zelf natuurlijk en de directie. Hoe zou je die indelen als je kijkt naar de verschillende typering. Meer een mentor achtigerol of ondersteunende rol, of moedigen ze juist nieuwe ontwikkelingen aan, of grenzen verleggen juist wel. Een directe no-nonsense manier van werken. Of gaat het juist om een goed afgestemde efficiënte manier van werken?	
Intee	Ja en dan denk ik nu eventjes vanuit het hoofdkantoor eerst,	
Simon	Ja dat is goed.	
Intee Keuze in typering: Familiëcultuur & Adhocratie	mmm Dan staat voor mij marktorientatie onderaan, en daarna komt hiërarchische, ja dan staan de <u>eerste twee voor mij redelijk gelijk</u> , als ik het zo bekijk.	
Simon	Komt dat ook door wat je in het vorige kopje zei,	

	dat je die vrijheid krijgt en input kan geven?	
Intee	Het is wel met elkaar verbonden ja. dat zeker, Het denk ik wel met elkaar verbonden want ik denk sowieso natuurlijk als er geen <u>input van onze kant komt dan zouden ze ook veel minder open staan voor het het aanmoedigen van innovatie</u> dus dat is wel met elkaar verbonden. <u>ja ze nemen wel heel graag de rol van mentor op zich denk ik, dat is de laatste tijd wel echt aan het groeien en wordt dat steeds meer opgepakt en is er natuurlijk een duidelijk rolverdeling bij iedereen op het hoofdkantoor waardoor je wat minder ruis is eigenlijk en maar duidelijkheid is waardoor het ook echt voelt als, nou mark komt echt als ondersteuning van de fotografie bij ons langs, Vincent kan ik bellen voor de dagelijkse dingetjes dus dat is wel echt iets waarin ze heel erg geroeid zijn de laatste tijd.</u>	Indicatoren Familiecultuur: Ondersteuning en hulp Indicatoren Adhocratie: Input geven en innovatie aanmoedigen.
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Zou je daar dingen anders in willen zien? in jouw ideaal beeld?	
Intee Verandering in type: Hiërarchisch	Ik denk wel dat de eerste twee daar wel het meeste bij passen, ik denk wel dat de laatste twee daar wel een heel klein beetje van bij mag, <u>coördinatie, iets meer structuur een beetje meer structuur.</u>	Verandering in leiderschap van de organisatie: Meer structuur en coördinatie
Simon	Als je kijkt naar structuur zeg maar, want ik ken natuurlijk de manier van werken zoals het op het hoofdkantoor gaat zeg maar, maar in hoeverre hebben jullie heel veel regels en vast werkwijzes op de vestigingen?	
Intee	Nou dat is wel een gestructureerde vaste werkwijze dat is is er wel, en dat houdt in dat er eigenlijk gewoon vooral de de dagelijkse manier van werken, zonder de randvoorwaarden die er bij komen kijken gewoon de basis het fotograferen, het uitzoeken, presenteren daar zit gewoon echt structuur in, nou goed er komt natuurlijk vaak meer bij kijken.	
Simon	Dus je voelt de structuur niet als heel erg aanwezig om het zo maar te zeggen,	
Intee	eh nee nee de structuur is er echt in de basis	Indicator structuur:

	dan goed alle voorwaarden er om heen, zo van goh denk er even over na en kom er volgende week even op terug en gaan we het even bespreken, en zo gebeurt het en ja dat is een beetje, dat is ja, ik moet zeggen ik ben zelf eigenlijk ook zo, en als er natuurlijk iemand boven je staat die ook zo is dan <u>zijn er natuurlijk dingen die wel worden afgesproken maar niet worden gedaan</u>, en het is natuurlijk ook een stukje zelf verantwoording voor mijzelf eigenlijk dat moet ik wel eerlijk zeggen want je kunt niet van de ene verlangen en het vervolgens zelf niet uitvoeren dat dan niet maar ja het zijn zijn natuurlijk creatieve breinen en die willen af en toe natuurlijk een klein beetje verzanden in een klein beetje ruis en chaos, van de hak op de tak springen, iedereen gedijt er gewoon prima bij en functioneert prima maar daardoor weet je wel dat soms afspraken die concreet worden gemaakt, niet altijd concreet worden opgevolgd en dat het af en toe een beetje aan moddert en dat is wel een weer een stukje familie cultuur die heerst binnen het bedrijf en waar ik met lekker bij voel, maar dat is natuurlijk een stukje comfortzone van mijn kant. en het af en toe dat ik ook wel dank van hee wacht dat had deze week moeten gebeuren of af moeten zijn. waarom is dat niet gebeurt,	Afspraken
Simon	en is wat je nu beschrijft is dat vanuit jouw kant gezien of vanuit de directie kant?	
Intee	Dat is vanuit Hedel's kant	
Simon	En hoe zou je het vanuit jezelf richting je collega's beschrijven?	
Intee	Ik ben ook niet een hele gestructureerde leider, en eigenlijk, is het voor mij gewoon waarop de directie te werk gaat ook gewoon een feest van herkenning dus het is eigenlijk vrijwel gelijk. Bij wil het ook nog wel eens zijn dat dingen soms iets meer op de lange baan worden geschoven omdat andere dingen even een hogere prioriteit hebben. Ik vergeet de dingen niet maar het kan soms wel langer duren. en dan blijft er soms wat liggen. Maar het verdwijnt niet helemaal hoor. Ik denk dat wanneer we niet met zoveel creatieve mensen zouden werken dat die zich erg zouden ergeren en irriteren. maar over het algemeen zijn we wel redelijk gelijk allemaal	

	daarin op de vestiging.	
Simon	dus deze manier van werken pas volgens jouw dus goed bij de organisatie?	
Intee	Ja eigenlijk wel. Maar het is soms wel een valkuil. en daar zijn we ons ook van bewust. Het is een organisatie die zijn mensen ook wel kiest op persoonlijkheid of ze goed bij het team passen dus dan krijg je misschien toch ook wel dit soort manier van werken.	
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Oke, zou je dat misschien anders willen zien?	
Intee	Nee, nou ja misschien een <u>heel klein beetje dat soms afspraken wat harder moeten zijn, duidelijkere deadlines soms</u> , omdat het denk ik gewoon een valkuil is en het is goed om daar bewust mee bezig te zijn en maar niet te strak, ik denk dat het anders wel echt ten koste gaat van de flexibiliteit en het familie gevoel en dan ga je toch al weer naar structuur en regels en dit is een bedrijf dat dat ook niet wil zijn, en waar de werknemers ook niet in passen. Het is een een valkuil en daar zijn we ons bewust van maar we moeten wel in die hoek blijven anders ga je als bedrijf echt veranderen en ik denk niet dat dat iets goed is.	Verandering in leiderschap van de organisatie: Afspraken, deadlines, in beperkte mate
Simon Vraag: Het managen van mensen	Duidelijk, Het managen van mensen, Het is ook weer een onderwerp dat je ervaart vanuit de directie maar wat je zelf ook uitvoert om zo maar te zeggen, denk je dat Shoots and More meer richting teamwork en consensus gaat of dat,	
Intee	Consensus moet je even toelichten,	
Simon	Eh consensus is dat er in beslissingen door beide partijen wordt overlegd en vaak wat water bij de wijn wordt gaan. of in het midden samen uitkomen. Vertaalt in de verschillende types is het dan juist gericht op innovatie en ontwikkeling of wordt je aangestuurd door het stellen van harde doelen en zijn er hoge eisen wordt er gestuurd op cijfers, of is alles veel het zelfde alles is constant en stabiel?	

Simon	Vind je hem lastig?	
Intee Keuze in typering: Familiecultuur & Hiërarchisch	em ja, en ik ga toch wel <u>weer heel erg toe naar teamwork</u>, dat wat nu wel is <u>wat ze hier proberen te krijgen is dat stabiliteit er zijn hier in Arnhem heel veel veranderingen geweest en spanningen dus ze zijn wel heel erg bezig hier met het creëren van stabiliteit en rust</u>, maar dat is denk ik wel een tijdelijke manier van managen dat is niet de manier waarop het altijd zal zijn dat is nu gewoon puur door wat er is gebeurt, maar omdat ze het ik denk omdat nu <u>vooral heel erg de stabiliteit moet terug keren en de rust gaat het wel een heel klein beetje ten kosten van de innovatie vrijheid en ondernemerschap omdat daar is even gewoon iets minder ruimte voor want het moet gewoon even rustig worden hier</u>, maar ten alle tijden <u>staat teamwork wel voorop want omdat voor mij wordt er niet heel erg gedacht in individuen binnen het team</u>, natuurlijk is er door dat er veel gebeurt is zijn de individuen nu even staan ze iets meer uit elkaar of in iedere geval der moet even weer echt een team gecreëerd worden maar ik denk dat het uitgangspunt van Shoots altijd teamwork en het gezamenlijk halen van doelen is. ja je bent natuurlijk zo sterk als ze zwakste schakel, en mensen die achter blijven worden natuurlijk wel heel erg mee getrokken zodat je met z'n alle een bepaald niveau haalt. Ja dat is denk ik toch wel het belangrijkste het teamwork hier.	Indicatoren Familiecultuur: Team staat boven het individu. Hiërarchisch: De rust en stabiliteit moet terug keren.
Simon	Vindt je dat een prettige manier van werken? Is het iets dat automatisch gaat of ..	
Intee	Ja voor mij gaat het wel automatisch ik ben heel erg een innelijk denker als in wij en gezamenlijk dat is wel iets dat voor mij altijd heel belangrijk is geweest en dat is gewoon heel snel mijn denk wijze als ik in een team functioneert, dus wat dat betreft past het gewoon prima,	
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je het dan op deze manier laten?	
Intee	Voor nu zou ik het zo laten en ik denk dat stabiliteit staat nu eventjes op twee. en dat is	Verandering in managen van mensen:

	gewoon even goed omdat gewoon je basis als team moet goed zijn. en je kunt natuurlijk wel heel erg focussen op innovatie en dat soort zaken, maar als je basis niet goed is blijft alles op losse schroeven staan. dus nu is de verdeling voor mij wat dat betreft prima.	Geen
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	Oke, helder, Weer een lastig topic: de lijm van de organisatie, wat houdt de organisatie eigenlijk bij elkaar, wat is de bindende factor binnen deze vestiging of binnen de organisatie? Is dat vooral veel loyaliteit en vertrouwen naar elkaar, of is het gefocust op je fotografie echt ontwikkelen en daar steeds beter in worden of juist heel erg op het behalen van het target of de verkoop en goed presteren of wordt eigenlijk alles in goede banen geleid door heel veel regeltjes en procedures.	
Intee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Voor mij is de lijm van de organisatie loyaliteit en wederzijds vertrouwen, maar dat is eigenlijk alles omvattend omdat, naja het vertrouwen is er, dat je goed je werk doet en het maximale eruit haalt, vertrouwen is er dat mijzelf creatief blijf uitdagen, dus voor mij is het vertrouwen alles omvattend en zijn de andere drie punten eigenlijk een onderdeel van het het vertrouwen.</u>	Indicator Familiecultuur: Het vertrouwen krijgen en je werk goed doen.
Simon	Dat heb je mooi verwoord	
Intee	Dank je, daar komt natuurlijk een stukje loyaliteit bij kijken natuurlijk, maar voor mij is het grootste punt wederzijds vertrouwen. daardoor komen de andere punten ook aan bod, maximaal presteren.	
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	Zou je iets willen veranderen in deze manier van werken? Of voel je je er prettig bij?	
Intee	Erg goed zelfs, Ik kan soms een streber zijn en in het begin werd ik een klein beetje afgeremd. Zo van als je in de buurt van de target komt dan zijn wel al tevreden, hoezo in de buurt komen, waarom is die target er dan als ik er alleen maar in de buurt bij hoeft te komen. Stel die target dan niet, maar dan schiet je natuurlijk soms een klein beetje je doel voorbij omdat je dan soms dingen een klein beetje uit je oog verliest en ja je moet ten alle tijden gewoon een	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen

	goede basis hebben, ik denk als dat vertrouwen er van beiden kanten er gewoon naar elkaar is dan dan komt de rest ook vanzelf.	
--	--	--

Simon Vraag: De strategische nadruk	Oke, de strategische nadruk, we zijn al over de helft trouwens. Onderscheid het bedrijf zich door of proberen ze anders te zijn dan anderen door echt de nadruk te leggen op het ontwikkelen van eigen mensen? of juist het creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden of een hele competitieve manier van werken of gewoon zijn gangetje laten gaat zodat er veel stabiliteit is, veel zekerheid en dat er weinig dingen veranderen. Hoe zou je Shoots and more daarin plaatsen?	
Intee Keuze typering: Familiecultuur	ja, misschien een beetje saai maar ik ga weer voor familiecultuur, <u>ik denk dat met de ontwikkeling van mensen komen ook weer nieuwe kansen. en dat dat soort zaken maar je kan natuurlijk nieuwe kansen aanreiken maar als je mensen daar niet klaar voor zijn dan omdat ze daar niet klaar voor zijn of niet willen, dan ga je er natuurlijk niet komen</u> , dan kan je wel een leuk plan op tafel hebben maar dan zijn de mensen niet competitief genoeg, en	Indicator Familiecultuur : Je mensen klaar maken voor nieuwe kansen.
Simon	Hoe ervaar je dat in de dagelijkse werkzaamheden?	
Intee	In het ontwikkelen?	
Simon	Ja, precies	
Intee	Nou er wordt, het zijn eigenlijk hele simpele dingen zoals <u>we sturen iedere week mark een foto waar we blij mee zijn en daar krijgen we feedback of</u> en dat is wel een fijn iets, je wordt er scherper door en dat is een cultuur die is niet alleen vanuit het HQ maar ook wel op de eigen vestigingen heerst dat ook, we zijn wel <u>heel erg bezig met nieuwe ideeën, nieuwe poses en heb je een keer wat tofs gemaakt laat je het altijd zien aan elkaar</u> , dat zijn hele kleine dingen maar het zorgt er wel voor dat, nou stilstand is achteruitgang en daardoor blijf je wel toch een beetje scherp, dat zijn niet de grootste	Indicator ontwikkelen: Inzenden foto, elkaar feedback geven,

	ontwikkelingen. Maar het is wel een ontwikkeling die gewoon dagelijks gaande is, wat gewoon constant in beweging is.	
Simon	En als ik het goed begrijp voer je dat met elkaar uit?	
Intee	voer je met elkaar uit ja, het is echt een wisselwerking het is niet zo zeer wat van een kant komt en dat is alleen maar input, komt denk ik ook wel een beetje door het vak denk ik, je hebt een vak waarin je uitvoert dan krijg je natuurlijk een mailtje toegestuurd met een stappen plan met voer het zo en zo uit, bij ons is het natuurlijk een vak waarin je creëert en dat moet wel vanuit jezelf komen en dus het is voor mij wel een wisselwerking tussen beide zowel vanuit het team als in Hedel eigenlijk, ... wat was ook alweer de vraag?	
Simon	Waar legt de organisatie nadruk op? het ontwikkelen van mensen, het creëren van nieuwe kansen, competitieve manier van werken	
Intee	ik denk dat competitieve manier van werken dat ze daar iets meer naar toe willen, concurrentie speelt natuurlijk een rol, dat valt ook een beetje samen met nieuwe kansen, nieuwe filialen en zo,	
Simon	Vind je dat een goede ontwikkeling ?	
Intee	Ja ik denk wel dat dat belangrijk is, wil je overleven en wil je niet de makt uit geprezen worden.	
Simon Vraag: Verandering in de strategische nadruk	Ik bedoel mee hoe voel je je daar zelf bij, vindt je dat prettig of zou je het anders willen zien?	
Intee	Dat ze daar in groeien?	
Simon	Dat er iets meer die verschuiving naar het competitieve komt,	
Intee Verandering naar markt	Ja daar houdt ik wel van, ik vind het een goed iets, als je zulke kansen laat liggen en ik denk ook wel dat ze een stukje daartoe	Indicatoren Verandering in strategische nadruk : Meer ontwikkelen van mensen en

gericht	gedwongen worden, <u>er is natuurlijk concurrentie op de markt en iedere Shoot die zij naar zich toe trekken is er voor ons eentje minder en de snelheid hoe zij zich ontwikkelen en je blijft toekijken dan mis je de boot. dus doen Mark en Vincent het wel goed en geeft ook een stukje kwaliteit omdat ontwikkeling van de mensen natuurlijk heel erg hoog in het vaandel staat, denk ik niet dat ze snel zullen verzenden in kwaliteitsverlies naar mate de filialen groter worden.</u> Of in ieder geval meer filialen komen, dat gebeurt natuurlijk heel vaak bij bedrijven dat hoe groter het wordt de organisatie , hoe minder kwaliteit er geleverd wordt, <u>maar denk niet dat dat snel zal gebeuren omdat de ontwikkeling heel erg belangrijk is binnen Shoots.</u>	daardoor de beste zijn.
Simon Vraag: Criteria van succes	Oke duidelijk, dankje, oke de laatste, Waaraan bepaald Shoots and more of ze succes hebben, of dat het goed gaat. is dat als de eigen mensen goed worden ontwikkeld, dat de fotografie of het product beter wordt, de concurrentie verslaan, of een efficiënt en betrouwbaar leverbare dienst?	
Intee:	Voor mij valt ontwikkeling van product staat voor mij op het laatste, daarin zijn we niet innovatief vindt ik, qua aanbieden van producten zal ik maar zeggen. Dat is naar mijn inzien ook geen hoofdpijler binnen het bedrijf. Deze vind ik lastig.	
Simon	Ja deze is net iets anders dan de voorgaande vragen, want je wordt toch op een bepaald manier beoordeeld op hoe je presteert,	
Intee Keuze typering: Familiecultuur & Hiërarchisch	Dan neig ik toch wel naar <u>ontwikkeling van mensen en betrouwbaarheid en efficiëntie. Betrouwbaarheid en efficiëntie als in het filiaal loopt goed, er zijn geen brandjes om te blussen, er is vertrouwen. dat is denk ik wel een pijler voor succes</u> omdat dat ook gelijk staat aan een goede basis natuurlijk om succes te behalen. Ja en het <u>ontwikkelen van mensen blijft natuurlijk gewoon een grote pijler binnen Shoots en...</u> Deze is wel echt even lastig..	Indicatoren: Familiecultuur: Ontwikkelen van mensen blijft een grote pijler en vormt de stabiele basis. Hiërarchisch: De goede basis zorgt voor stabiliteit.

Simon	Dat is niet erg,	
Intee	Naja ik denk dat Shoots, bij Shoots wordt <u>er wel heel erg gedacht aan de ontwikkeling van mensen is ook ontwikkeling voor ons zelf. Ik denk wel dat als ze dat bij ons zien dat dat goed is. Fotografie is nog wel de basis en daarmee staat of valt wel alles. al kan je nog zo goed presenteren wanneer je fotografie niet op orde is ben je nog nergens.</u> Het wordt wel erg goed opgepakt als er mooie nieuwe beelden worden geschoten en daar denk ik dat je wel aan meten kan dat ontwikkeling van mensen een belangrijke rol speelt. omdat het natuurlijk vooruitgang is.	
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Vind je dit een prettige manier van werken? Zou je hier iets aan willen veranderen?	
Intee	Ja omdat voor mij, dat ook de basis is, ja leuk het verslaan van concurrentie, maar dat kan tijdelijk zijn. Gooi er een grote zak geld tegen aan en je hebt zo 10 filialen. leuk maar heb je de concurrentie dan verslagen, maar hoe lang heb je de concurrentie dan verslagen maar als je slecht foto's maakt dan zie je ook alles instorten.	Verandering in criteria van succes: Geen stabiele basis is belangrijk.
Simon	Allright, dit was de laatste, ik heb nog wel twee vraagjes, Hoe vond je het interview?	
Intee	Nou wel goed eigenlijk, bij het maken van de test denk je toch minder over dingen na en nu moet je echt nadenken over de voorbeelden en de test is ook wat abstracter.	
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Hoe vond je het om de test te maken?	
Intee	Ik vond het niet zo zeer moeilijk maar het is gewoon iets waar je erg goed over na moet denken, en dat valt samen met dat je het er niet zo in een keer uit flapt, maar er even over na moet denken en het kost tijd maar het was niet moeilijk.	Mening over test: Kost alleen tijd maar niet te moeilijk.
Simon	Dat is in iedere geval fijn om te horen, hartelijk dank voor het interview.	

Interview 2 VM DB

	Interview 2 VM DB	
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Hallo allereerst bedankt dat ik je mag interviewen, we gaan eigenlijk de test nog een keer mondeling doorlopen, en kijken of je voorbeeld kan geven bij de types die je het meest van toepassing vind op Shoots and more en of je dingen anders zou willen zien. Dan wil ik je als eerste de vraag stellen hoe vond je het om de test te maken?	
Itee	<u>Jawel was wel lastig want heel veel dingen zijn allemaal een beetje, sommige iets meer dan anderen want je hebt alles nodig om compleet te zijn zeg maar.</u>	Mening over test: Lastig om de punten te verdelen.
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Oke helder, fijn dat het in ieder geval niet te ingewikkeld of onbegrijpelijk was. Dan zullen we gewoon met de eerste vraag beginnen. Wat heb je ingevuld bij de eerste vraag over de dominante eigenschappen van de organisatie?	
	Hoe bedoel je dat precies?	
Simon	Als je de vier verschillende cultuur types heb welke vind je dan het meeste van toepassing op Shoots?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Voelt als familie</u>	
Simon	Hoe ervaar je dat in de praktijk, waar merk je dat aan?	
Itee	Ja het <u>is bijna een tweede thuis eigenlijk, je bent vaak hier en het is vaak gezellig, ik denk dat als je een goed team hebt waarmee</u>	Indicator: Familiecultuur: voelt als thuis, een fijne tweede familie.

	<u>je goed samen kan werken daar begint het mee, het voelt een soort een soort tweede familie.</u>	
Simon Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	Zou je daar iets in willen veranderen?	
Itee	Nee ik vindt dit een prettige manier van werken,	Verandering in dominante eigenschappen: Geen.
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Leiderschap van de organisatie in welk cultuur type zou je die indelen?	
Itee	Daar moet ik even over nadenken..	
Simon	Is het meer een mentor of een ondersteunende rol of juist erg gericht op nieuwe ontwikkeling, een nonsense manier van werken of gaat alles juist om efficiënte snel en goed koop om zo maar te zeggen. Je mag natuurlijk ook meerdere dingen aangeven.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	Het gaat natuurlijk om kwaliteit, <u>ik denk wel mentor en ondersteunende rol, ja want je moet toch altijd een paar mensen hebben die het meeste bepalen maar hier heb je ook wel de ruimte om zelf idee aan te brengen, we blijven vernieuwen dus innovatie hoort er ook bij, je moet blijven vernieuwen</u> om hogerop te komen natuurlijk.	Indicatoren Familiecultuur : veel ondersteuning, eigen input. Adhocratie : Steeds bezig met vernieuwen.
Simon	Waar merk je dat aan?	
Itee	<u>Fotografie, nieuwe ideeën met het opplakken van de foto's canvassen die we zelf gaan maken zo hebben we steeds meer dingen</u> waardoor we er zelf beter van worden	Familiecultuur : veel ondersteuning, eigen input. Adhocratie : Steeds bezig met vernieuwen. Indicator vernieuwing: Fotografie verbeteren nieuwe producten ontwikkelen

Simon	je noemde vrijheid ook klopt dat?	
Itee	<u>Ja vrijheid ook, je hebt wel regels</u> <u>maar het is wel het is best vrij</u> <u>zeg maar, je krijgt wel de vrijheid</u> <u>om zelf dingen in te vullen, en</u> <u>daar komt ook weer een stukje</u> <u>vertrouwen bij.</u> dus dat is ook weer wat weer bij de eerste past.	Indicator vrijheid: Vertrouwen en vrijheid voor eigen invulling.
Simon	En als je kijkt naar je eigen manier van werken, je bent natuurlijk ook leidinggevende, hoe zou je je zelf erin plaatsen?	
Itee	<u>ik ben ook wel best vrij, ik ben</u> <u>ook niet echt streng maar ik ben</u> <u>wel duidelijk. als ik iets wil</u> <u>probeer ik het ook wel duidelijk</u> <u>te vertellen. dat iedereen dan</u> <u>weet hier wat ie wel en niet mag</u>	Indicatie leiderschap: Niet streng maar wel duidelijk (intern vestiging)
Simon	Dus je hebt de touwtjes goed in handen	
Itee	Ja ik heb alles wel onder controle	
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Zou je dingen in deze manier van werken willen veranderen?	
Itee	De meeste dingen zoals ze nu zijn vind ik eigenlijk wel prima zo, qua vrijheid qua familie cultuur, ik zou er niet veel aan veranderen.	Verandering in leiderschap van de organisatie: Geen.
Simon	ook als je alles helemaal zelf zou mogen bepalen?	
Itee	Nee dan zou ik nog niet heel veel veranderen.	
Simon Vraag: Het managen van mensen	Oke next, Het management van de organisatie, deze ligt een beetje in het verlengde van de vorige. Binnen Shoots is er veel samenwerking, en er wordt	

	samen tot overeenstemming gekomen. Er is veel innovatie en vrijheid voor ondernemerschap. Zijn harde doelen en hoge eisen belangrijk of juist stabiliteit en onderlingen relaties?	
Itee Keuze in typering: Familiëcultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Ja hier had ik volgens mij <u>alles een beetje want je hebt alles nodig volgens mij, om uiteindelijk je doel te bereiken, dus we hebben wel eisen maar het zijn niet echt hoge eisen voor mijn gevoel. het is door teamwork, daar begint het mee, het moet eerst een team worden en vanuit daar ga je ondernemen. als team heb je vrijheid ja vernieuwing dus je bent als team ook constant op zoek naar vernieuwing en we zijn ook steeds bezig met doelen stellen. en ja als je het niet haalt krijg je straf of zo.. om het zo maar zeggen. en stabiliteit is natuurlijk ook belangrijk dus, er moet wel stabiliteit blijven</u>	Indicatoren: Typeringen: Van alles is een beetje nodig om het goed te doen.
Simon	Ik denk dat je het kan scharen onder dat er weinig veranderd eigenlijk,	
Itee	Ja er verandert wel veel maar het <u>moet wel stabiel blijven</u>	
Simon	Hoe bedoel je dat?	
Itee	<u>Nou dat iedereen weet wat ie moet doen</u>	Indicator typeringen: Het moet duidelijk blijven wat iedereen moet doen.
Simon	Duidelijkheid	
Itee	<u>Duidelijkheid ja, als het niet stabiel is dan zou het niet goed zijn.</u> snap je wat ik bedoel?	
Simon	Ja ik denk het wel, Waar komen die eisen vandaan? het zijn niet echt hoge eisen zij je maar waar komen ze vandaan? Hoe uit zich dat in de fotografie of omzet?	

Itee	Ja vooral de omzet, maar opzich vind ik het wel fijn <u>want dan heb je wel een beetje een idee over wat voor omzet je moet halen en dat is wel fijn om te weten. want dan weet je wel of je het een beetje goed doet</u>	Indicator Marktgericht: Target
Simon	ga je ook op die manier met je team om? zoals jij het hoofdkantoor ervaart, ben je ook zelf al leidinggevende zo?	
Itee	Ik snap het niet,	
Simon	Nou je kan zeggen het HQ stelt wel eisen maar het zijn geen harde eisen, en het richt zich zich op het team. Hoe doe jij dat als leidinggevende?	
Itee	Misschien wel een beetje het zelfde. ik zet er misschien wel extra druk achter door extra presentaties in te plannen, want als ik het doel heb om de target te halen dan moet ik heb ook halen en daar probeer ik iedereen ook in mee te trekken dus daarin ben ik misschien ook wel iets harder denk ik. ik hoop dan ook dat iedereen erin mee gaat. maar dat doet iedereen ook	Indicator Marktgericht: Het ons zelf drukker maken. en er met heel het team voor gaan.
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je iets in de aansturing van mensen willen veranderen?	
Itee Keuze in verandering: Familiecultuur	<u>Er zou wel iets meer begeleiding in mogen zijn</u> , zeker als je net een filiaal opstart. <u>En toch wel vaker een cursus of zo.</u>	Verandering in managen van mensen: Er zou meer begeleiding mogen zijn, meet opleiding.
Itee	Wat meer op ontwikkeling gericht dus, "ja"	
Simon	Oke duidelijk,	
Simon Vraag: Lijm van de	Wat houdt de organisatie bij elkaar? is dat loyaliteit en	

organisatie	vertrouwen of is dat juist, dat iedereen gericht is op nieuwe ontwikkeling en verbetering, of beter presteren en het behalen van doelen of zijn er veel regels waardoor alles goed verloopt.	
Itee Keuze in typering:Familiecultuur	<u>Het begint bij mij met vertrouwen, dus als je elkaar vertrouwd dan heb je ook die vrijheid zodat je dingen op kan bouwen. Toch wel het behalen van doelen. want als je een doel behaald hebt dan kan je weer naar een hoger doel. Heb behalen van doelen is natuurlijk ook erg belangrijk, en door het behalen van doelen kan je ook weer naar een hoger doel, dus daarvoor heb je ook ontwikkeling nodig. Maar voor mij begint het eigenlijk toch bij loyaliteit en wederzijds vertrouwen. daar begint het mee dat is de basis denk ik, dat is de basis van de organisatie, want als er geen vertrouwen is dan eh..</u>	Indicator Familiecultuur : Er moet vertrouwen zijn om doelen te kunnen halen dus staat dat ook hoog in het vaandel.
Simon	Hoe merkt je dat terug binnen Shoots?	
Itee	<u>Ook weer die vrijheid die je hebt, dus ook er zijn wel regels maar ook weer niet te strenge regels</u>	Indicator Vertrouwen: Vrijheid en richtlijnen in plaats van regels.
Simon	Dus regels waartussen je ook je eigen ding kan doen als ik het goed begrijp?	
Itee	<u>dus net als met je tijd inplannen zeg maar, over hoe je de dag doet en zo daarin ben je best wel vrij om zelf je dag in te plannen.</u>	Indicator richtlijnen: Zelf de dag in plannen.
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	Vind je dat een fijne manier van werken? Zou je daar iets aan veranderen?	
Itee	Ja het is duidelijk wat er van je verwacht wordt,	

Simon	Wat zou je eventueel willen veranderen aan wat de organisatie bij elkaar houdt?	
Itee	Eigenlijk ook niets voor mijn gevoel zit dat hier wel echt goed.	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen.
Simon Vraag: De strategische nadruk	Oke wederom duidelijk. Next, wat is het belangrijkste waar de organisatie zich in wil onderscheiden? Het ontwikkelen van mensen, het creëren van nieuwe kansen, een competitieve manier van werken of een stabiele omgeving waarin er weinig veranderd.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	<u>Nou het is belangrijk jezelf te blijven ontwikkelen en vernieuwen eigenlijk om er steeds weer bovenuit te springen eigenlijk</u>	Indicator Familiecultuur: Jezelf blijven vernieuwen en ontwikkelen om de beste te zijn.
Simon	Is die vernieuwing in je product of dienst of op persoonlijk vlak?	
Itee	Beide, want je heb ook de mogelijkheid om zelf hoger op te komen, of een nieuw filiaal op te starten. <u>Dus kansen en mogelijkheden zijn er zeker.</u> Ja ontwikkeling van mensen als ik naar mijzelf kijk ben ik echt super veel veranderd vergeleken met toen ik net hier kwam. Op de goede manier dan, dus meer verantwoordelijkheid want dat had ik niet echt, en dat heb ik hier echt ontwikkeld en ik zie ook echt bij heel veel stagiaires die hier binnen komen, die komen echt heel stil binnen en daarna worden ze helemaal open en zo dus dat is wel heel erg leuk om te zien,	Indicator Adhocratie: Nieuwe kansen geven en zoeken.
Simon	Dus dat is ook een hele belangrijke?	
Itee	ja ja zeker	
Simon	Zou je daarin iets willen	

Vraag: Verandering in de strategische nadruk	veranderen? Je gaf aan dat je de doelen op zich wel prettig vindt zodat je weet dat je het goed doet om zo maar te zeggen. Zou je dat meer of minder willen?	
Itee Keuze verandering: Markt gericht.	voor mij werkt het wel fijn moet ik zeggen, ik weet niet hoe het voor de anderen is. <u>ik hou zelf wel van doelen stellen zeg maar maar het is ook fijn als er doelen voor je gesteld worden want dan weet je waar je naar toe moet werken zeg maar.</u>	Verandering in strategische nadruk : iets meer doelen stellen werkt fijn.
Simon Vraag: Criteria van succes	Waaraan bepaald Shoots and more het succes?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	<u>Ik vind van alles een beetje, dus ja het begint met betrouwbaarheid, en efficiëntie, het verslaan van de concurrentie, als je dat niet doet dan blijf je altijd hangen, ontwikkeling van product dus steeds weer die vernieuwing opzoeken. ontwikkelen van mensen dus als we allemaal stil blijven staan kan je ook weer niet vernieuwen. je moet je zelf ook ontwikkelen om beter te worden.</u>	Indicator Typeringen: betrouwbaarheid, en efficiëntie, het verslaan van de concurrentie, als je dat niet doet dan blijf je altijd hangen, ontwikkeling van product dus steeds weer die vernieuwing opzoeken. ontwikkelen van mensen dus als <u>we allemaal stil blijven staan kan je ook weer niet vernieuwen. je moet je zelf ook ontwikkelen om beter te worden.</u>
Simon	Stil staan in achteruit gaan	
Itee	Precies	
Simon	En waar ligt dan de focus op denk je?	
Itee	Het is van alles een beetje, het is moeilijk om echt iets te kiezen, ik denk dan toch de ontwikkeling van het product. dus om het product dat wij aanbieden te optimaliseren.	
Simon	En wanneer je kijken binnen je eigen team hoe zou je het dan schetsen?	

Itee	Ja ook ontwikkeling van product, steeds kijken wat kan beter waar moet je op letten, als dat gebeurt dan heb je ook ontwikkeling van mensen, daar ga je zelf ook van groeien, en betrouwbaarheid.	
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Allright, zou je daar iets in veranderen of anders willen zien.	
Itee	Nee, ik zou het zo houden, je hebt alles een beetje nodig. Ontwikkeling van het product is denk ik wel een van de belangrijkste.	Verandering in criteria van succes: Geen.
Simon	Zoals dat schuim?	
Itee	Ja even iets nieuws dan kan je toch even iets nieuws aanbieden.	
Simon	Oke dan waren dat de vragen zover. Bedankt voor het interview.	
Itee	Oke, graag gedaan.	

Interview 3 ST DB

	Interview 3 ST DB	
Simon	Nou alvast bedankt dat ik je mag interviewen	
Itee	Graag gedaan	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	We gaan de test eigenlijk mondeling nog een keer doorlopen. en dan gaan we kijken of je voorbeelden kan geven bij de dingen die je hebt ingevuld of waarvan je denkt dat ze belangrijk zijn. We gaan kijken naar hoe je het ervaart op dit moment en wat je prettig zou vinden. Dan beginnen we bij de eerste: Wat zijn volgens jouw de dominante eigenschappen van de organisatie, welke typering vind je het beste passen bij de organisatie.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	<u>Ik vind familie en flexibel en ondernemend het beste passen. want mensen komen binnen en worden meteen ontvangen en krijgen meteen koffie en thee, je merkt meteen dat ze heel open zijn, ze vertellen ook dingen. Daaraan kun je gewoon goed zien dat het gewoon echt een soort van familie is.</u>	Indicator: Familiecultuur: Ontvangst gast op een fijne manier, openheid
Simon	Hoe is dat met je collega's?	
Itee	Nou we zijn gewoon heel open naar elkaar we durven gewoon alles te zeggen, dus ja je hoeft niet bang te zijn dat je bijvoorbeeld raar aangekeken wordt.	
Simon	^Vind je dat prettig?	
Itee	Ja dat vindt ik prettig	
Simon	Zou je daar iets in willen	

Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	veranderen?	
Itee	Ik denk dat het zo wel goed is.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Oke duidelijk, Oke de volgende. Hoe ervaar je Linsey als leidinggevende of Vincent? Ervaar je hen als mentor/ondersteunend of moedigen ze je juist aan om nieuwe dingen te proberen.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Ze geven goede feedback je krijgt dingen terug vooral van Linsey terug, wat er beter kan en wat er goed gaat.</u>	Indicatoren Familiecultuur: Op een fijne manier feedback krijgen en fouten durven maken.
Simon	Hoe vind je die manier van leidinggeven?	
Itee	<u>Daar voel ik me fijn bij, het gebeurt op een prettige manier dus je bent ook niet bang om fouten te maken en je kan lekker jezelf zijn. het wordt allemaal rustig uitgelegd.</u>	
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Zou je hier iets in willen veranderen?	
Itee	Nee ik zou het zo laten, iedereen kan gewoon zijn zoals ze is en er wordt op een eerlijke manier met elkaar om gegaan. denk ik.	Verandering in leiderschap van de organisatie: Geen.
Simon Vraag: Het managen van mensen	Bij de volgende gaat het weer over management, denk je dat er veel teamwork en overeenstemming is, of heb je juist heel veel vrijheid, of moet je harde doelen halen of is er veel stabiliteit.	
Itee Keuze in typering: Adhocratie & Markt gericht	<u>Er moeten wel doelen gehaald worden, ik ben natuurlijk stagiaire en ik moet doelen voor school halen, dus ik moet er wel voor zorgen dat ik ze duidelijk haal,</u> met	Indicatoren: Adhocratie: Veel vrijheid. Markt gericht: Persoonlijke doelen moeten gehaald worden.

	ontwikkeling en zo.	
Simon	Zou je misschien dingen anders willen met betrekking tot het halen van doelen? Wil je misschien meer teamwork, of meer ontwikkeling of juist de doelen die je prettig vind.	
Itee	<u>Ik vind ook wel dat je genoeg vrijheid hebt.</u>	
Simon	Bedoel je dat je die wil of dat je die op dit moment hebt?	
Itee	<u>Die heb je op dit moment.</u>	
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je daar nog iets aan willen veranderen?	
Itee	Nee het is fijn zo.	Verandering in managen van mensen: Geen.
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	Wat denk je dat het belangrijkste is dat de organisatie bij elkaar houdt? wat maakt Shoots & More Shoots and more om zo maar te zeggen? is dat vertrouwen en loyaliteit, of juist gericht op nieuwe ontwikkeling of juist doelen halen of zijn er heel veel regels die er voor zorgen dat alles soepel verloopt.	
Itee Keuze typring: Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	<u>Ik denk dat het alles bij elkaar is, we proberen heel veel nieuwe dingen ook en ook met hoe je foto's presenteert en zo, Er komen steeds meer nieuwe dingen bij.</u>	Indicator Typering : Het is alles bij elkaar.
Simon	Wat vindt je daar van?	
Itee	<u>Dat vind vind ik goed, want als je ook buiten Shoots en More om kijk komen er ook steeds meer nieuwe dingen, foto's op hout en zo dat doen we hier dan nog niet maar dat zou hier ook kunnen komen, het is wel iets waar je je altijd mee bezig moet houden in dit wereldje.</u> dat	Indicator product ontwikkeling: Foto's op hout en blijven kijken naar nieuwe dingen.

	vind ik wel. Tenminste ik ben daar heel veel mee bezig.	
Simon	Kan je een voorbeeldje hiervan noemen?	
Itee	ik zoek wel heel vaak foto's op op picturess, dan kijk ik naar nieuwe poses en dat soort dingen, dus ook gewoon nieuwe dingen zeg maar.	Indicator Familiecultuur: Zelf werken aan eigen ontwikkeling en hier tijd voor krijgen.
Simon Vraag: De strategische nadruk	Oke dank je wel, Wat denk je dat erg belangrijk is binnen Shoot and More? Het ontwikkelen van eigen mensen, of juist het ontwikkelen van nieuwe producten, of juist dat je beter moet zijn dan de concurrentie of moet alles stabiel en het zelfde blijven.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	Ik denk dat je niet perse beter hoeft te zijn dan de concurrentie, ja aan de andere kant ook wel, maar ik denk dat als je gewoon <u>weet van jezelf dat je gewoon goed genoeg bent dat mensen vanzelf wel terug komen. dus ik denk dat dat niet heel erg veel uitmaakt, en de nieuwe doelen moet je altijd mee bezig blijven, dus je product blijven ontwikkelen.</u>	Indicatoren: Familiecultuur: jezelf ontwikkelen Adhocratie: Je product ontwikkelen.
Simon	Bedoel je dan wat je aangaf bij de vorige? Nieuwe foto's en poses opzoeken en zo?	
Itee	Ja precies.	
Simon	Vindt je dat een goede manier van werken.	
	Ja je hebt tussendoor soms wat tijd om dit soort dingen op te zoeken dus dat gaat goed. Ik zou je misschien met team als geheel ook wat mee bezig willen zijn.	
Simon Vraag: Criteria van succes	Waar denk je dat Shoots meet of ze succes hebben of niet?	
Itee	Als gasten terug komen, dat denk ik	Indicator Geen keuze

Keuze in typering:Geen keuze mogelijk	wel, want dan weet je gewoon dat ze tevreden waren met de foto's want anders komen mensen niet terug.	mogelijk.
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Nou helder, denk je dat dat een goede manier van meten is?	
Itee	Ja, want dan weet je gewoon dat het goed was en dat je nog meer voor ze kan betekenen.	Verandering in criteria van succes: Geen keuze mogelijk.
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Oké, de laatste vraag, Vond je de test moeilijk om te maken?	
Itee	Af en toe wel ja, <u>sommige dingen zijn net gelijk of net niet gelijk, dus met het verdelen van de punten vond ik het wel moeilijk.</u> maar voor de rest viel het wel mee.	Mening over test: De punten verdeling was af en toe lastig.
Simon	Nou oké, dank je wel voor het interview, jammer dat de tijd wat krap was maar we hebben alles doorgenomen.	

Interview 4 JF DB

	Interview 4 JF DB	
Simon	Nou bedankt dat ik je mag interviewen. We gaan de OCAI test die je op de computer hebt gemaakt mondeling nog een keer doorlopen, je mag aangeven welke typering of typeringen het beste bij Shoots passen. En graag wil ik kijken of je daar voorbeelden bij kan geven en of je er iets aan zou willen veranderen. we gaan er rustig samen doorheen lopen.	

Itee	Dat is goed.	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Bij dominante eigenschappen staat eigenlijk, wat zijn de overheersende kenmerken van de organisatie en daar kunnen de vier types onder vallen. Het voelt als familie. Ondernemerschap. Competitief en resultaatgericht. En veel structuur en regels.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Nou voor mij is het het voelt als familie, omdat ik me altijd welkom voel en als er problemen zijn kan ik bij iedereen terecht en dat bevalt me wel.</u>	Indicator: Familiecultuur: Ik kan bij iedereen terecht.
Simon Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	Dat was meteen een mooi voorbeeld erbij, Zou je hierin iets willen veranderen?	
Itee	Nee het is echt wel iets wat bij me past en wat ik nodig heb.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Goed om te horen, de volgende hoe ervaar je het leiderschap van de organisatie?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	Ja binnen het team eigenlijk, je merkt wel dat <u>Linsey het meeste ervaring heeft maar echt leiderschap vind ik het wel fijn dat het niet een leider is maar dat we elkaar lekker kunnen aanvullen.</u> En vanuit het hoofdkantoor natuurlijk is het fijn dat mensen boven je staan waardoor je kan vragen hoe je dingen kan oplossen en in welke richting ik moet werken. Maar aan de andere kant vind ik het echt fijn dat er niet echt een baas boven me staat, dat ik niet het gevoel heb dat ik naar beneden wordt gedrukt, nu heb ik het gevoel dat ik er ook mag zijn zeg maar dat vindt ik erg fijn.	Indicatoren Familiecultuur: Het is niet echt een leidinggevende we vullen elkaar aan en daar is ook de ruimte voor.
Simon	Dus als ik het samenvat en goed begrijp is het de eerste die daar	

	bij zou passen, mentor en ondersteunende rol.	
Itee	Ja inderdaad, dat ik zelf ook dingen mag toevoegen binnen Shoots, dat vind ik wel fijn.	
Simon Verandering in leiderschap van de organisatie	Zou je iets willen veranderen in die manier van werken?	
Itee	Nee zo is het mooi in balans, je kan zijn wie je bent en je kan zelf dingen bijdragen en toch is er nog een soort sturing van de directie die alles op het spoor houdt.	Verandering in leiderschap van de organisatie: Geen.
Simon Vraag: Het managen van mensen	Helder. De volgende gaat ook weer over het management. Hoe vindt je dat er wordt leidinggegeven op de vestigingen, nu kan je het wellicht meer op Linsey betrekken. Juist heel veel teamwork of,	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>O ik zie hem staan, ik denk dat op de vestiging heel fijn dat we echt een gezellig team zijn, zoals ik net al aangaf dat het echt als familie voelt en dat mensen echt zichzelf kunnen zijn, maar ook dat er wel iemand is zoals Lindsey inderdaad dit dan toch even kan zeggen, kom op jongens even volop pit even er voor gaan. want anders als we dat niet hebben wordt het denk ik allemaal te losjes en ben je allemaal niet meer geconcentreerd of zo dus ik vind het wel goed dat dat er is.</u>	Indicatoren: Familiecultuur: Iedereen kan echt zich zelf zijn en we gaan er als team voor. maar daarbij aansturing is nodig.
Simon	Werken jullie met doelen of eisen?	
Itee	Ja <u>doelen, eisen.. we willen natuurlijk altijd de target halen dus dat is wel echt een doel dat we halen en we willen natuurlijk zo goed mogelijk de foto's maken en als je een mindere shoots hebt</u>	Indicator Adhocratie: we willen de target halen.

	dat je die met je collega's kan bespreken om te kijken wat kan er beter. dus echt eisen ja natuurlijk je moet goede foto's maken, maar dat is je werk dus ja dat wil je zelf al dus er hoeft niet meer achterna worden gezeten.	
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je hier iets aan willen veranderen?	
Itee	Nee ik vind het wel goed, als er teveel achter me aan wordt gezeten van ja het moet beter het moet beter dan wordt ik alleen maar heel zenuwachtig en dan denk ik dat het helemaal niet meer gaat dan wordt de druk te groot voor mij.	Verandering in managen van mensen: Geen.
Simon	Dus je hebt die vrijheid eigenlijk wel nodig?	
Itee	Ja ik heb die vrijheid nodig maar ik heb ook wel iemand nodig die een beetje een steun in de rug is, zo van wel even geconcentreerd blijven, die heb ik wel nodig.	Indicator vrijheid: Ik heb die vrijheid nodig.
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	Allright duidelijk, wat denk je dat de de organisatie bij elkaar houdt? Is dat loyaliteit, vertrouwen of dat iedereen gericht is op ontwikkeling en vernieuwing of juist het behalen van harde doelen of zij het juist regels en vaste werkwijzes die alles bij elkaar houden?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	<u>Ik denk dat vernieuwing en ontwikkelen dat je omdat we natuurlijk een jong bedrijf zijn dat je zelf kunt gaan kijken naar hoe kunnen we ons zelf nog meer ontwikkelen en dat je met elkaar moet communiceren over misschien kunnen we dit zo doen of is het idee om het zo te doen dat je daardoor als team meer een blijft of zo. ja ik denk het wel,</u>	Indicator: Familiecultuur: Onszelf ontwikkelen en door communicatie echt een team blijven. Adhocratie: Ons zelf en ons product daarmee ontwikkelen.

	<u>als iedereen zijn eigen ding gaat doen worden het dus verschillende onderdelen die je gaat doen denk ik.</u>	
Simon	Dat zou zo kunnen zijn dat weet ik niet eigenlijk maar als jij het zo voelt dan blijven we daarbij.	
Itee	<u>Ik denk gewoon wel dat het is dat je gewoon met zijn alle kan blijven communiceren.</u>	
Simon	Is dat het hoofddoel? ook zeg maar vernieuwing en ontwikkeling?	
Itee	Ja het doel van vernieuwing en ontwikkeling blijft belangrijk maar ik denk dat communicatie het belangrijkste is om het team bij elkaar te houden. Dat het gewoon erg belangrijk is dat je met elkaar kan blijven sparren. zo van ik wil het zo doen en werkt dat wel.	
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	Zou je dat veranderen?	
	Hoe het op dit moment hier is?	
Simon	Ja, in je ideale droom wereld	
Itee	in mijn ideale, nee ik denk het niet. nee want ik vind het eigenlijk wel prima zo en je moet ook niet te veel de discussies komen zal ik maar zeggen het moet wel gewoon gezellig blijven. en ik denk ook dat als ik mijzelf na ga als je met elkaar in discussie gaat zou ik er zelf thuis nog met een rot gevoel over kunnen zitten. en dat is wel iets weer ik voor moet waken.	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen. Mooi in balans.
Simon Vraag: De strategische nadruk	Mooi gezegd, wat denk je waarin Shoots zich het meeste zich wil onderscheiden. Waarin is Shoots anders dan andere bedrijven, ligt	

	dat richting de ontwikkeling van mensen of het beste product leveren of nieuwe ontwikkelingen hierin, of juist beter willen zijn dan de concurrentie of heel stabiel waarin weinig verandert.	
Itee: Keuze typering: Familiecultuur	<u>Ik denk sowieso dat de kracht is dat we qua fotografie an sich ons heel erg onderscheiden van de concurrent, dus dat we echt ons concept uitvoeren. en dat we wat dat betreft ook echt die feelgood houden wel willen plezier</u> , dat het niet te statisch is, is denk dat we daar heel goed in zijn. maar ik denk ook zeker dat wij als medewerkers ook hoe we naar de gast te zijn dat dat ons ook heel erg onderscheid. echt dat Shoots & MORE. Dat we more echt benadrukken en dat we ons daardoor onderscheiden van de concurrenten.	Indicator: Familiecultuur: De fotografie en daarmee onszelf maken het verschil.
Simon	Even voor mijn duidelijkheid, is het zeg maar het ontwikkelen van de fotografie is dat onderdeel van product of is dat ontwikkelen van mensen?	indicator: fotografie zijn de mensen.
Itee	<u>Van het product denk ik, ja het is het ontwikkelen van de technieken, dus hoe meer je doet hoe beter het product wordt en hoe de gast het wil zien denk ik wel.</u>	
Simon	Is het ook hoe beter je zelf wordt.	
Itee	Allebei, het is ook hoe beter je zelf wordt dat ligt gewoon heel dicht bij elkaar. natuurlijk ligt het ontwikkelen van de fotografie en het ontwikkelen van jezelf erg dicht bij elkaar. en dat merk ik ook heel erg aan mijzelf, als ik zelf een mindere dag heb dan zie ik dat zie ik dat ook gewoon in mijn fotografie terug, dat ligt heel dicht bij elkaar merk ik zelf altijd. echt een gevoels- dingetje.	

Simon Vraag: Verandering in de strategische nadruk	Zou je daar dingen in willen veranderen waar de nadruk binnen de organisatie? want je gaf aan dat de nadruk ligt op je zelf ontwikkelen en de fotografie zou je daar iets anders in willen zien?	
Itee	Nee ik vind het fijn zo, ik heb natuurlijk gekozen voor de fotografie dus mijzelf daarin blijven ontwikkelen is iets dat is erg leuk vind en ook graag zo wil houden. Je blijft steeds opzoek naar een nieuwe uitdaging en soms merk je wel dat je wat krap in de tijd zit. en je merkt dan dat het lastig is om de keuze te maken van ga ik voor het perfecte plaatje dat ik wil schieten of maak ik wat de gast zoekt in zijn Shoot. Dat is wel lastig altijd, je bent toch opzoek naar dat perfecte plaatje.	Verandering in strategische nadruk : Geen
Simon	Wat grappig dat je dat zo bij jezelf merkt. want dat is natuurlijk wel echt,,,	
Itee	Ja natuurlijk want je wil gewoon een mooie foto maken maken maar je wil ook de gast geven wat hij wil en dat is niet altijd hetzelfde. zeker als je merkt dat je wat krappier in de tijd zit.	
Simon Vraag: Criteria van succes	Oke duidelijk. De laatste. Waarop denk je dat binnen Shoots het succes gemeten wordt. Is dat in hoeverre de fotografie of de mensen zich ontwikkelen die twee liggen weer dicht bij elkaar. Dat ze beter zijn dan de concurrentie of dat ze juist heel betrouwbaar en efficiënt werken.	
Itee Keuze in typering: Hiërarchisch	<u>Ik denk sowieso dat we door het product dat we leveren, het is nooit hetzelfde natuurlijk, dat het wel stabiel is wat we leveren dat mensen gewoon weten dat we een leuke beleving geven en dat de foto's gewoon van goede</u>	Indicator: Hiërarchisch: stabiele en altijd goede kwaliteit.

	<u>kw</u> aliteit zijn. dat dat wel succes is, dat als je naar een andere fotograaf gaat dat je moet je op een stoel gaan zitten een keertje lachen dat is het. de beleving samen met de foto's maken het succes.	
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Vond je de test lastig om te maken?	
Itee	<u>Nou het taal gebruik was af en toe wel wat lastig. en de keuzes maken tussen de verschillende dingen maakte wel dat je er goed over na moest denken.</u>	Mening over test: Taalgebruik en punten verdeling.
Simon	Oke goed om te weten, Hartelijk dank voor je tijd!	

Interview 5 VM HA

	Interview 5 VM HA	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Alvast erg bedankt dat ik je mag interviewen. We gaan de OCAI test die je hebt gemaakt nog een keer mondeling doorlopen. En we gaan kijken welke typering je het beste bij Shoots vind passen en kijken of je voorbeelden kan geven waarom je dat zo ervaart. Dan zullen we maar bij de eerste beginnen: De overheersende kenmerken van de organisatie. welke van de cultuur types vind je het beste passen bij Shoots?	
Itee	eh van het eerste kopje toch?	
Simon	ja dat klopt	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Dan ga ik voor familie cultuur, iedereen is erg open naar elkaar en je kan overal terecht met vragen of dingen waar je mee zit.</u> ook ruimte voor ondernemen hoort er bij want we zijn nog jong en er veranderen snel veel dingen.	Indicator: Familiecultuur Open cultuur, je kan overal terecht.
Simon	Welke dingen veranderen er dan zoal?	
Itee	Nou de dingen die we verkopen, nieuwe vestigingen, nu bijvoorbeeld de foto's op schuim gedrukt en zo. ook training in fotografie en degelijke.	
Simon	Zou je daar iets aan willen	

Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	veranderen?	
Itee	Nee ik vind het erg prettig. ik denk dat als je je goed voelt dat je dan ook mooie foto's maakt. en ik denk dat het bij Shoots belangrijk is dat je lekker in je vel zit.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Oke helder, dan gaan we naar de volgende onder het tweede kopje, het leiderschap van de organisatie: Welke van de types vind hier het beste bij passen?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	Duidelijk de familiecultuur. <u>maar dat komt misschien ook omdat het nu nog een kleine organisatie is en het is allemaal nog vrij vlak nu. als ik het nodig vind kan ik Mark zo bellen en dan zit er geen lijntje tussen en dat is eigenlijk heel makkelijk allemaal.</u> dus ja die.	Indicatoren Familiecultuur : Erg vlakke organisatie geen lange lijnen.
Simon	dus dat ervaar je door dat het zo vlak is eigenlijk?	
Itee	Ja eigenlijk wel en tot nu toe <u>ken ook eigenlijk wel iedereen, ik weet precies wie er in den haag werkt bijvoorbeeld, ik kan ze allemaal opbellen en dingen vragen</u> en dat is eigenlijk wel heel gezellig ook en ja ja ik denk het wel.	Indicator vlakke organisatie: ik ken bijna iedereen en ik kan ze zo opbellen.
Simon Verandering in leiderschap van de organisatie	Vindt je dat een fijne cultuur of zijn er dingen die je zou willen veranderen?	
Itee	<u>Nee ik vindt eigenlijk wel fijn</u>	Verandering in leiderschap van de

	<u>ik hoop alleen wel dat het zo blijft als we groter groeien</u>	organisatie: Geen. Hoopt dat het zo blijft als we groter worden.
Simon	Dus het is wel echt belangrijk voor je?	
Itee	Ja ik vind het wel echt belangrijk. ik denk dat het echt een van de dingen is die Shoots Shoots maakt.	
Simon Vraag: Het managen van mensen	De volgende, het managen van mensen, welke typering vindt je daar het beste bij aansluiten? op welke manier wordt jij aangestuurd op welke manier stuur jij mensen aan?	
Itee Keuze in typering: Familielcultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	<u>Ja van alles eigenlijk een beetje</u> het is een beetje lastig, <u>het is een beetje allemaal geïdeld zeg maar,</u> <u>het niet echt het ene of echt het andere. het komt allemaal een beetje samen en dat is juist wel erg prettig.</u> <u>ik zou zeggen ja een directe nononsense directe manier van werken dat is eigenlijk ook wel zo. en je kan hier gewoon zeggen wat je denkt en dat wordt gewoon opgepakt en dat is voor de rest prima en soms hangt het er net vanaf wie je voor je hebt en welke rol die op dat moment heeft. want soms zit ik hier met Vincent dan is het meer een mentor zeg maar, maar andersom kan het ook wel weer een ander gesprek zijn zeg maar om me te begeleiden, maar ik denk heel gemiddeld van alles een beetje denk ik.</u>	Indicatoren: Typeringen: het is alles samen, ieder type komt een beetje naar voren zonder uitschieters.
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je daar dingen aan willen veranderen?	

Itee	Nee ik denk dat ik dit wel prettig vind, ik denk ook dat je geen uitschieters in het een of ander hebt, dat het gewoon geleidelijk is. het is niet heel streng en niet erg aan regels gebonden maar het is ook niet heel losbandig zeg maar dus dat vindt ik eigenlijk wel prettig.	Verandering in managen van mensen: Geen.
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	Oke de volgende, wat houdt de organisatie bij elkaar, dus wat maakt dat de organisatie zich een voelt? oke even kijken voor jouw is het misschien makkelijker om te kijken naar de vestiging. wat zorgt ervoor dat jullie echt een team zijn?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	ja eh nou ja familiecultuur weer <u>dus ook naast het werk gezellig dingen met elkaar gaan doen en een beetje naast hard werken ook gezellig kan kletsen.</u> <u>Dat maakt dat wij ons hier wel een team voelen.</u>	Indicator: Familiecultuur: gezelligheid naast en buiten het harde werken maakt het team.
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	Zou je daar nog iets in willen schuiven, het meer of minder maken zeg maar?	
Itee	<u>Eh naja soms hebben we natuurlijk wel gehad dat het iets te veel was dat het een beetje omsloeg dus daar moeten we wel dan op letten maar opzich zou ik het niet willen veranderen, want juist die familiecultuur is ook een van de dingen, klinkt misschien een beetje slecht nu, maar het is een van de dingen die het lousy salaris goed maken zeg</u>	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen. Wel waken voor meligheid. Het compenseert voor het salaris.

	<u>maar. ik bedoel voor het geld</u> <u>hoef je hier niet te werken,</u> <u>maar de sfeer is ontzettend goed en dat maakt dat ik hier wel wil blijven werken.</u> <u>dus ja dat is eigenlijk wel fijn.</u>	
Simon	Daarom vindt je het ook echt belangrijk,	
Itee	Ja als dat en niet was geweest dan dan ja dan houd het voor mij hier een beetje op.	
Simon Vraag: De strategische nadruk	Oke, wat open en eerlijk van je. De strategische nadruk, waarin is Shoots anders dan andere organisaties als je kijkt naar de vier typering en of waarin willen ze anders zijn? waar ze ook actief mee bezig zijn, welke vindt dan het beste passen?	
Itee Keuze typering: Adhocratie	Ik denk <u>het creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden</u> denk ik,	Indicator: Adhocratie: Jonge mensen een kans geven en daardoor zelf ook vrij blijven alle kanten op te kunnen.
Simon	Waaraan merk je dat?	
Itee	<u>Naja ze hadden hier ook een een team neer kunnen zetten met mega ervaren mensen en die het allemaal wel kunnen maar in plaats daarvan kiezen ze een heel jong team dat ze zelf gaan opleiden maar daar dan ook wel voor ons dan kansen creëren maar dan ook wel kansen creëren om met Shoots zeg maar een bepaalde kant op te gaan</u>	
Simon	een beetje flexibel	
Itee	Ja flexibel inderdaad dat denk ik wel.	
Simon	Vind je dat een goede	

Vraag: Verandering in de strategische nadruk	manier van werken	
Itee	Ja, natuurlijk ik krijg die kans natuurlijk	Verandering in strategische nadruk : Geen
Simon	Hoort daar het ontwikkelen van mensen ook nog bij?	
Itee	Ja voor een deel wel, we worden namelijk echt opgeleid hier.	
Simon	Dus daar mag je een beetje een verdeling in maken.	
Itee	Ja je blijft een beetje hangen op die twee.	
Simon Vraag: Criteria van succes	Oké, de laatste. Waaraan meet Shoots het succes? zijn ze juist tevreden als ze zien dat jullie vooruit gaan of dat de fotografie en de canvassen vernieuwend zijn of dat ze picture people verslaan om het zo maar te zeggen,	
Itee Keuze typering: Adhocratie.	Ik denk dat, ik heb er wel over nagedacht meer ik denk dat wij geen direct concurrent van picture people zijn. althans zo zie ik het niet omdat wij heel wat anders doen dan picture people, ik hoop dat anderen dat ook zien. in Nederland zie ik eigenlijk geen directe concurrenten, de enige die daarbij in de buurt komen zijn picture people inderdaad. Maar dat is toch wel anders in de fotografie. Ik denk dat die weg valt. Het is natuurlijk wel fijn maar ik vindt de concurrentie lastig te bepalen, <u>en wat je zei over het vernieuwen in canvassen en zo, ik denk</u>	Indicator: Adhocratie: Je moet vernieuwend blijven in je product en dat je daaraan ook succes kan meten.

	<u>dat zolang wij vernieuwend bezig blijven dat daar dat je daar succes op kan meten denk ik,</u>	
Simon	Is dat in je product of is dat in je mensen? of is dat hetzelfde?	
Itee	Dat is voor een deel het zelfde want als wij ons ontwikkelen ontwikkeld het product zich ook en dan is het dus gemengd.	
Simon	Waaraan merk je dat?	
Itee	Eh dat is lastig, naja wat dat betreft zou je het wel weer in cijfers kunnen omzetten als wij het goed doen in de studio ons zelf meer ontwikkelen komt er vanzelf weer meer uit hier in de presentaties in de omzet en zo zou je dat wel weer kunnen meten.	
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Vind je dat een prettige manier?	
Itee	Ja ik denk het wel, ja soms is het wel lastig omdat wat jij ontwikkeld in de studio hoeven mensen niet altijd fijn te vinden, dus het kan voor Shoots wel een goede ontwikkeling zijn maar dat hoeft voor de gasten niet altijd zo te zijn. maar ik denk wel dat dit een fijne manier is.	Verandering in criteria van succes: Geen.
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Toppie, dit waren de vragen met betrekking tot de inhoud van de test, nu heb ik nog een vraag over de test zelf. Hoe vind je de test om te maken?	

Itee	<u>Sommige dingen waren wel lastig wat ik bij eentje ook al zij soms is het heel gemiddeld hier en dan kan ik niet een bepaald ding noemen wat er tussen uit steekt dus dan is het lastig om in te vullen, het lag bij mij ook allemaal best dicht bij elkaar ik had niet echt uitschieters.</u>	Mening over test: Het verdelen van de punten was het lastigste, ze lagen niet heel ver uit elkaar.
Simon	<u>dus het lag echt aan de verdeling maken?</u>	
Itee	Ja eigenlijk wel ja.	
Simon	Vond je het taalgebruik goed te doen?	
Itee	Ja wel sommige dingen moest ik wel een paar keer lezen en dan kon je er goed uithalen wat de bedoeling was.	
Simon	Oké goed om te horen! Nogmaals bedankt voor het interview.	

Interview 6 JF HA

	Interview 6 JF HA	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Aller eerst bedankt natuurlijk dat ik je mag interviewen, we gaan eigenlijk de test nog een keer mondeling doorlopen, daarbij hoop ik dat je voorbeelden kan geven over waarom je dingen zo voelt of ervaart en of je dingen anders zou willen zien. We zullen maar meteen bij de eerste beginnen. Wat zijn de overheersende eigenschappen van Shoots, welke van de vier types zou je het beste vinden passen?	

Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	Ik denk adhocratie, <u>als eerste, flexibel en ondernemend en daarna het familie cultuur gebeuren, het is natuurlijk een soort familie bedrijf en dat voel je ook wel heel erg als je hier werkt. het is heel ontspannen werken en ik ben ook heel blij dat dit een open cultuur is om het zo maar te zeggen, dat je ook meteen naar Mark kan stappen om maar iets te zeggen. of bij Laura of Jimmy kan aankloppen of wat dan ook en omdat het flexibel en ondernemend is omdat we steeds meer groeien en flexibel omdat je je zelf heel goed kan bewegen binnen Shoots.</u> Ik denk niet dat competitief en resultaat gericht vind ik veel minder bij Shoots passen. en structuur en regels natuurlijk ook wat minder omdat er gewoon wordt gaan gegeven er is punt a en punt b en daartussen kan je je vrij bewegen er zijn natuurlijk wel dingen waar je je aan moet houden maar het voelt als personeel zijn voelt het wat vrijer zeg maar om binnen dit bedrijf te werken als binnen andere bedrijven die zijn wat strenger zeg maar.	Indicator: Familiecultuur: Het is een soort familiebedrijf met een ontspannen open cultuur. het is vlak met korte lijnen. Adhocratie: Steeds meer groei en veranderingen. je kan je goed binnen de organisatie bewegen.
Simon	Vindt je dat prettig?	
Itee	Ja dat vind ik erg prettig het past goed bij me.	
Simon Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	Zou je daarin iets willen veranderen?	
Itee	Nee ik vind eigenlijk gewoon wat het goed is. ik weet precies waar ik aan toe ben dus dat is is heel fijn zonder dat het echt heel bedrukkend voelt of zo snap je?	Verandering in dominante eigenschappen: Geen
Simon	Ja dat snap ik wel, maar is er wel genoeg duidelijkheid omdat je a en b hebt en daar tussen mag doen wat je wil?	
Itee	Ja voor mij is het duidelijk. voor mij	

	werkt het heel goed, ik weet natuurlijk niet hoe anderen en mee omgaan maar voor mij werkt het goed,	
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Oke helder, dan gaan we naar de volgende, het leiderschap van de organisatie, eh naja he hebt natuurlijk te maken met Laura Mark en Vincent. als je kijkt naar Laura wel type vind je dan goed passen.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	Ik zou sowieso alles onder familie cultuur zetten	
Simon	Ook als je naar Mark en Vincent kijkt ?	
Itee	<u>Ja omdat ik toch wel het idee heb dat ze juist binnen en het bedrijf toch wel aansturen om jezelf te blijven ontwikkelen en ik dat toch wel zie als mentor en ondersteunend rol, niet als een zwaar oop de schouders drukkende directie die van alles van je eist zeg maar ik heb toch het idee dat als het soms wat minder gaat dat ze je toch wel willen begeleiden in het beter ontwikkelen van je jezelf zo van waarom gaat het wat minder en dat is toch wel maar dat mentor gebeuren dan dat je echt billenkoek krijgt.</u>	Indicatoren Familiecultuur : Ze nemen echt een ondersteunende rol aan.
Simon raag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Oke dankje, Zou je daar dingen in willen veranderen?	
Itee	Nee ik denk het eigenlijk niet. ik vind het wel prettig	Verandering in leiderschap van de organisatie: Geen.
Simon Vraag: Het managen van mensen	Het managen van mensen de volgende: Op welke manier wordt er leiding gegeven?	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur, Adhocratie &	Eigenlijk alles behalve markt oriëntatie, want je hebt zowel <u>teamwork, teamwork is op de vestigingen heel belangrijk, maar</u>	Indicatoren: typeringen : Teamwork, ondernemerschap en innovatie zijn er belangrijk net als onderlinge relaties.

Hiërarchisch.	<u>innovatie vrijheid en ondernemerschap dat heb je natuurlijk ook omdat je steeds meer blijft ontwikkelen. mensen tenminste de hogere heren van Shoots willen ook dat je je blijft ontwikkelen, dus daarin de innovatie ook weer en dan de stabiliteit en onderlinge relaties zijn ook weer heel belangrijk zoals ik net als zij ik kan met mijn problemen meteen naar Mark stappen zonder dat Laura daar tussen zit. snap je dus eigenlijk vind ik die drie gewoon goed passen, er zijn wel harde doelen maar de druk daarvan is niet zo hoog dus dat voelt ook niet zo.</u>	
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Ik snap het. Zou je daar nog dingen in willen veranderen?	
Itee	Eh ik weet het eigenlijk niet.. ik ben best wel tevreden zo. Ik heb ook voor een bedrijf gewerkt waar het allemaal niet ze was weet je wel dus dat ik nu hier zo werk dat is gewoon heel anders en daar ben ik best wel blij mee.	Verandering in managen van mensen: Geen
Simon	Je straalt er helemaal van	
	Ja want ik had het op mijn oude werk helemaal niet naar mijn zin en hier ben je geen nummertje en je doet er gewoon toe. en dat is gewoon erg fijn.	
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	De lijm van de organisatie, wat houdt Shoots bij elkaar of het team binnen de vestiging, zijn jullie heel erg gericht op elkaar eigenlijk of willen jullie je steeds verder ontwikkelen en maakt jullie dat een team. of	
Itee Keuze in typering: Markt gericht.	Ik denk het wel, <u>want Laura en ik zijn best wel bezig om het target te halen en wij motiveren elkaar daarin heel erg.</u>	Indicator: Marktgericht: Het stellen van doelen die we kunnen halen zorgt er voor dat we ze ook kunnen halen.
Simon	valt het dan onder het kopje	

	marktorientatie?	
Itee	Nou ik weet het <u>niet, want het wel dat wel heel graag de doelen willen behalen maar we willen dat wel op een goede manier doen met elkaar, dus we stellen wel doelen met elkaar dat en soms lukt dat helemaal niet zoals vorige maand, maar nu merken we wel zeg maar dat hoe meer we het wel kunnen halen hoe meer we denken dat we denken dat we het kunnen halen hoe meer dat we het ook proberen zeg maar. dus ja of we dan ook echt presteren bij het behalen van doelen, het is meer een combinatie van het leuk hebben en het behalen van doelen. ik denk dat dat wel erg belangrijk is. We weten gewoon wat er aan elkaar hebben en dat we daardoor ook onze doelen kunnen halen zeg maar.</u>	
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	Zou je daar dingen in willen veranderen?	
Itee	Nee ik denk het niet,	
Simon	Want je kan natuurlijk zeggen ik vindt het heel fijn om het gevoel te hebben van we moeten het halen	
Itee	Ja dat klopt maar soms moeten we echt het uiterste in elkaar naar boven halen daarvoor en dan ben ik ook wel heel erg <u>blij en voldaan maar wel gebroken, het zou wel fijn zijn als we iets meer ademruimte daarin hadden, dat we nog wel hard moeten werken natuurlijk maar dat het voor jezelf gewoon</u> even wat minder, heftig is.	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen. Meer ademruimte zou hierin prettig zijn.
Simon Vraag: De strategische nadruk	Staat genoteerd, Waarop legt Shoots de nadruk om zich te onderscheiden van andere organisaties, zijn ze gericht op het ontwikkelen van mensen, het creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden of een	

	competitieve manier van werken of moet alles juist heel stabiel zijn?	
Itee Keuze in typering: Adhocratie	<u>Ik denk het creëren van nieuwe kansen zeg maar, bij iedereen net zoals dat Laura natuurlijk VM is geworden, ik weet niet of ze dat voorbeeld heeft gegeven, maar Laura heeft natuurlijk een hele grote kans gekregen om zich te bewijzen als VM en mijn contract is natuurlijk verlengt en daar ben ik heel blij mee en daarmee is voor mij ook een kans gecreëerd om me verder te ontwikkelen binnen Shoots dus ik denk wel dat Shoots zelf ook de kansen ziet door nu open te gaan in Breda en uit te breiden. ik denk ook wel dat dat bij Shoots heel erg boven aan staat.</u>	Indicator Adhocratie : Creëren nieuwe kansen voor mensen en bedrijf.
Simon	Welke zou je dan kiezen van de typering?	
Itee	Het ontwikkelen van mensen maar ook het creëren van kansen en mogelijkheden. Zowel voor de mensen die er werken en natuurlijk daarbuiten.	
Simon	Hoe zie je dat terug ?	
Itee	Nou bijvoorbeeld iets meer conceptueel te leren gaan fotograferen dus echt een concept goed uitdenken en uitwerken tot je echt dat plaatje hebt.	
Simon Vraag: Verandering in de strategische nadruk	Duidelijk, zou je daar nog dingen in willen veranderen?	
Itee Keuze Verandering: Familiecultuur	Eh misschien ja nog meer blijven ontwikkelen van onszelf verbeteren.	Verandering in strategische nadruk : Meer ontwikkelen en blijven verbeteren.
Simon	Waaraan meet Shoots haar succes?	

Vraag: Criteria van succes	Zijn ze tevreden als de mensen zich hebben ontwikkeld of als het product zich ontwikkeld of als ze de concurrentie verslaan.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	<u>Ik denk dat als je succes wil behalen dat je jezelf en je mensen moet blijven ontwikkelen. dus ik denk dat dat binnen Shoots ook het geval is. Dan word en blijf je vanzelf de beste op de markt</u> en dat maakt dat je wint dus ik denk dat en ook dat ze kijken naar de target dus een combinatie van beide in dit geval zeg maar.	Indicator: Familiecultuur: Je moet je mensen blijven verbeteren en ontwikkelen.
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Denk je dat dat een goede manier is?	
Itee	Ik denk het wel ook al is het target halen soms hard werken. maar de ontwikkeling is wel fijn en leuk. het houd me ook gemotiveerd.	Verandering in criteria van succes: Geen.
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Nou goed om te horen, dit was de laatste over de test, nu alleen nog de vraag hoe je het vond om de test te maken?	
Itee	Ik vond de begrippen soms wel lastig en ik werd een beetje gek van al die verschillende kleurtje hoor. Dus moest me wat meer concentreren hoor.	Mening over test: Lastige begrippen en de kleuren waren vervelend.
Simon	Goed dat je het zegt dan kan ik daar de volgende keer rekening mee houden. Dank je voor het interview.	

Interview 7 VM DH

	Interview 7 VM DH	
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Aller eerst bedankt natuurlijk dat ik je mag interviewen, we gaan eigenlijk de test nog een keer mondeling doorlopen, Je hoeft nu geen punten te verdelen maar je mag aangeven welke van de types je het beste vind passen. daarbij hoop ik dat je voorbeelden kan geven over waarom je dingen zo voelt of ervaart en of je dingen anders zou willen zien. Dan wil ik eigenlijk beginnen met vond je de test moeilijk om te maken?	
Itee	Ja joh,	
Simon	waarom vond je het lastig?	
Itee	<u>Er zaten wel lastige begrippen in en de punten verdelen was lastig.</u>	Mening over test: Lastig om de punten te verdelen en moeilijke begrippen
Simon	Oke goed dat ik dat weet. dan kan ik daar iets mee doen.	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Oke dan gaan we naar het eerste onderwerp. Wat zijn de overheersende eigenschappen van Shoots, is het juist dat het heel erg voelt als een familie of juist dat het heel erg voelt als flexibel en ondernemend of moet je doelen halen of is er veel structuur en regels. welke van de vier types zou je het beste vinden passen?	
Itee	Op de vestiging en algemeen toch	
Simon	Ja beide	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur en Adhocratie	<u>algemeen familie cultuur en adhocratie want familie cultuur omdat het heel laagdrempelig is en</u>	Indicator: Familiecultuur: Laagdrempeligheid, je kan iedereen bellen. Adhocratie: Dat ik naar de vestiging in Breda kan.
Simon	Wat bedoel je met laagdrempelig?	
Itee	<u>Nou gewoon dat je iedereen kan bellen</u>	

	<u>als dat nodig is en dingen kan vragen.</u> en flexibel en ondernemend maar <u>dat is</u> <u>persoonlijk van het flexibel zijn dat ik</u> <u>bijvoorbeeld naar Breda mag.</u> En dat iedereen mee denkt in oplossingen.	
Simon Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	Als je daar dingen aan zou mogen veranderen zou je dat dan doen of vind je deze manier van werken fijn.	
Itee	Ik vind het wel prettig. met flexibel en ondernemend daar moet de communicatie ook goed bij blijven.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen. Communicatie moet goed blijven
Simon	De communicatie kan beter?	
Itee	<u>Ja precies dat de een wat anders zegt</u> <u>dan de ander.</u>	
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Oké duidelijk dan springen we gewoon naar de tweede toe: Leiderschap van de organisatie, voor jouw kan je er op twee manieren naar kijken want je ervaart natuurlijk hoe de directie is en je bent zelf leidinggevende. als je kijkt hoe jij de directie vanuit Hedel ervaart welke typering zou je die dan geven? Juist in een ondersteunende rol of juist nieuwe dingen proberen en ondernemend zijn, directe manier van werken of juist er efficiënt en gecoördineerd.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Hiërarchisch	Ja dat laatste sowieso en ik vind de eerste ook wel goed de familiecultuur ook wat meer.	Indicatoren: Familiecultuur: Laagdrempelig Adhocratie: Coördinatie en efficiëntie, het wisselen van de planning zodat meer op een dag wordt gedaan.
Simon	Waaraan merk je dat?	
Itee	<u>Ja de familiecultuur is wat ik net ook al</u> <u>zei het laagdrempelige en de</u> <u>coördinatie en efficiënt, nou bijvoorbeeld</u> <u>met de planning dat er ineens een</u> <u>andere soort planning aan komt.</u>	
Simon	Met de verruiming van de tijd bedoel je	

Itee	ja inderdaad.	
Simon	En als je nu kijkt naar je eigen manier van leidinggeven	
Itee	<u>Ik denk in het begin was ik de nonsense en nu ben ik in de probeer ik in ieder geval probeer ik in de mentor ondersteunende rol te gaan zitten.</u>	indicator: Markt gericht (Persoonlijk vlak) verschuiving naar Familiecultuur
Simon	Hoe merkte je dat?	
Itee	Ik ben nogal direct en ik denk dat iedereen daar heftig op reageerde en nu probeer ik het anders te doen en probeer niet meer te zeggen van nu moet dit en nu moet dat.	
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Hoe probeer je meer die rol aan te nemen.	
Itee	Door echt minder direct te zijn en meer op een lievere manier dingen te vragen. maar nog wel duidelijk te blijven maar niet te want dat schrikt af	Verandering in leiderschap van de organisatie: Meer naar familiecultuur door zichzelf te veranderen.
Simon	dus als ik het goed begrijp dan wil je in de toekomst meer de mentor zijn in plaats van de directe leidinggevende.	
Itee	Ja precies. daar bereik je meer mee.	
Simon Vraag: Het managen van mensen	Dan springen we naar de volgende, het managen van mensen, op welke manier word er leiding gegeven, dit is weer hoe jij het ervaart en hoe je het zelf doet.	
Itee	Ze lijken wel veel op elkaar he	
Simon	is het heel veel teamwork en overeenstemming of veel vrijheid en ondernemerschap, harde doelen hoge eisen of moet alles stabiel zijn en goede onderlinge relaties.	
Itee Keuze in	Em ja zeker de laatste, de relaties moeten goed zijn er moet geen ruis in	Indicatoren: Adhocratie: we krijgen heel veel vrijheid en

typering: Adhocratie & Hiërarchisch	zitten. en ik denk ook wel de tweede vrijheid en ondernemerschap ook dat ze je heel erg die vrijheid en verantwoordelijkheid geven	verantwoordelijkheid. Hiërarchisch: De relaties moeten goed zijn en geen ruis in zitten.
Simon	Waaraan merk je dat?	
Itee	Nou ze hebben hoge verwachtingen van je dus dan neem je vanzelf ook die verantwoordelijkheid en daarbij zit ook die vrijheid.	Indicator: Verantwoordelijkheid: Ze hebben hoge verwachtingen van je.
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je daaraan iets willen veranderen?	
Itee	Nee eigenlijk niet, juist die vrijheid is fijn het is niet zo gecontroleerd en je hoeft ook weer niet op je tenen te lopen, maar dat hangt samen met de laagdrempeligheid. Je mag fouten maken er zit wel een grens aan natuurlijk maar je mag fouten maken.	Verandering in managen van mensen: Geen
Simon	Zou je dat in meer of mindere mate willen zien?	
Itee	Ik vind het zo wel goed eigenlijk.	
Simon	Wat is er hier op de vestiging het belangrijkste	
Itee	De laatste weer eigenlijk stabiliteit en onderlinge relaties	
OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.	OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.	OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.

Interview 8 JF DH

	Interview 8 JF DH	
Simon Vraag: Dominante eigenschappen	Aller eerst bedankt dat ik je mag interviewen, we gaan de test die je op de computer heb gemaakt nog een keer mondeling door lopen, en per onderwerp welke typering je het beste bij Shoots vind passen en daar voorbeeld bij kan geven en of je het eventueel anders zou willen zien. Dan beginnen we gewoon bij de eerste: Wat zijn de overheersende kenmerken van Shoots? Is het een familiegevoel, flexibel en ondernemend, heel competitief en resultaat gericht, of is er juist veel structuur en regels.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur & Adhocratie	Ik denk dat het <u>familie cultuur ook wel is, omdat het ook een hecht team en ook leuk is, er worden ook dingen gedaan met het team buiten het werk om. Ja dat vind ik passen en flexibel en ondernemend. Het bedrijf is wel heel erg ondernemend, het gaat steeds andere dingen proberen. Uitproberen en als het niet werkt zoals ze willen wordt het weer anders. Het is natuurlijk ook wel resultaat gericht, want je wil toch ook wel een doel hebben waar je als Shoots naar toe werkt. Maar dat is niet het belangrijkste, want er is ook wel veel omheen waar je als team naar toe werkt om het resultaat te behalen.</u>	Indicator: Familiecultuur: Hecht team, dat buiten het werk om ook leuke dingen doet. Samen resultaat behalen. Adhocratie: Flexibel, nieuwe dingen uitproberen en veranderen als iets goed werkt of juist niet.
Simon	Welke zou je dan het belangrijkste vinden?	
Itee	Ik denk dan wel de bovenste twee het voelt als een familie en het is ondernemend. en ja dat vind ik denk ik wel het beste.	
Simon	En als je het in je ideale wereld zou	

Vraag: Verandering in dominante eigenschappen	mogen zien zeg maar zou je dan dingen anders doen of veranderen?	
Itee	<u>Nee want ik vind juist wel dat er z'on ondernemend bedrijf die steeds nieuwe stappen durft te maken en ook maakt dat iedereen er bij betrokken wordt en iedereen dan ook mee mag doen.</u> dat vind ik wel heel erg leuk dus dat zou ik lekker zo laten.	Verandering in dominante eigenschappen: Geen.
Simon Vraag: Leiderschap van de organisatie	Oke dan gaan we naar de tweede, het leiderschap van de organisatie. Op welke welke manier wordt er leidinggeven door het management of directie. Dus voor jou is dat vanuit Hedel en door Merel. Is het voor jou dat die twee juist een mentor en ondersteunende rol hebben, of juist nieuwe dingen uitproberen aanmoedigen of een hele directe manier van werken of moet alles juist goed afgestemd zijn en efficiënt zijn.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	Nou ik vind vindt <u>voornamelijk een hele ondersteunende rol, want je kan met alles bij je collega's en Hedel terecht. Als je ergens niet uitkomt of je krijgt goede feedback op de foto's die je maakt dat is heel fijn omdat je je zelf dan kan verbeteren zeg maar.</u> en ze moedigen je ook wel aan om nieuwe dingen te proberen, je mag nieuwe dingen proberen en jezelf ontwikkelen.	Indicatoren Familiecultuur: Je kan overal terecht en krijgt feedback waar nodig.
Simon	Wat bedoel je met proberen?	
Itee	Nou ja dat je dat je met foto's maken zelf met licht mag gaan spelen en met composities en als je dan echt iets nieuws gaat uitproberen dat je dan, je mag alles zelf proberen je mag gewoon nieuwe dingen uitproberen zeg maar, en als je twijfelt of het juist is kan je het gewoon opsturen en vragen om feedback en dan krijg je	

	die ook. Zo van dit kan beter, zo kan je het ook doen of doe maar niet meer dus dat vind ik wel fijn.	
Simon Vraag: Verandering in leiderschap van de organisatie	Zou je daar iets in veranderen?	
Itee	<u>nee want ik vind het fijn dat je jezelf kan blijven ontwikkelen en dat ze daar open voor staan</u> en dat je je eigen manier van werken mag en kan. dat is ook het leuke dat je het verschil ziet in ieders fotografie zeg maar en dat is gewoon heel erg leuk.	Verandering in leiderschap van de organisatie: Geen.
Simon	Stel het zou meer zijn zou het dan te veel zijn?	
Itee	Hoe bedoel je?	
Simon	Nou je fotografeert toch wel echt binnen een concept en stel je zou dat loslaten hoe zou dat zijn?	
Itee	Nee ik denk dat je nog wel een richtlijn moet hebben, dat iedereen zich wel nog ergens aan kan vasthouden. We zijn wel echt van de feelgood shoot. maar dat is zo'n breed begrip. Dat je die richtlijn nog best lang kan aanhouden. Dat je daarin jezelf kan ontwikkelen maar dat je niet van het ene uiterste naar het andere gaat. dus dat zou ik niet veranderen.	
Simon Vraag: Het managen van mensen	Oke duidelijk, next: het managen van mensen, het lijkt een beetje op de vorige maar hoe wordt je direct aangestuurd door je leidinggevende? Is er juist veel samenwerking als het hockey team, of juist heel veel vrijheid voor ondernemerschap en nieuwe dingen proberen of moet je juist de target halen of zijn er veel regels en	

	is het stabiel?	
Itee Keuze in typering: Adhocratie	<u>Nou er is gewoon bij merel wel vrijheid, je mag gewoon wel natuurlijk dingen proberen en geeft dan feedback daarop</u> , er worden natuurlijk ook wel doelen gesteld het zijn geen harde hoge eisen maar het is wel, we hebben wel een doel hierop de vestiging. Ja teamwork kan nog wel wat beter af en toe maar <u>vrijheid is er wel en je hebt gewoon een richtlijn maar daarbinnen kunnen we ook gewoon ons eigen ding doen.</u>	Indicatoren: Adhocratie: Veel vrijheid om zelf dingen te doen en te proberen.
Simon Vraag: Verandering in het managen van mensen	Zou je daar nog dingen aan veranderen?	
Itee Keuze in verandering: Familiecultuur	<u>Ja het teamwork mag beter, dat wat je eigenlijk met het hele team als familiegevoel mag hier in DH wel meer, dat gevoel mag meer. Als ik mocht kiezen zou ik dat wel willen verbeteren.</u>	Verandering in managen van mensen: Het teamwork mag beter, meer een familie gevoel.
Simon	Hoe zou dat kunnen?	
Itee	Ja, em ik denk door meer op een lijn te liggen, ja je hoeft niet allemaal het zelfde te denken maar een beetje dezelfde lijn is wel belangrijk, dat het schommelt de lijn hier gaat nog al eens op en neer dat heeft misschien wel met vertrouwen te maken of misschien meer met elkaar accepteren. ja dat denk ik.	
Simon Vraag: Lijm van de organisatie	Wat houdt de organisatie bij elkaar? Je kan kijken naar de hele organisatie of de vestiging. Wat zorgt er voor dat iedereen met de neuzen dezelfde kan op staat. is dat loyaliteit en wederzijds vertrouwen, toewijding aan nieuwe ontwikkeling, steeds bezig zijn met jezelf te ontwikkelen. Of is het het behalen van doelen of juist regels en beleid waardoor iedereen gelijk	

	in pas loopt zeg maar.	
Itee Keuze in typering:Familiecultuur	Ik denk dat het van alle iets is maar ik denk <u>dat loyaliteit en wederzijds vertrouwen heel erg belangrijk is. iedereen wil graag de doelen halen die er zijn en daar gaat ook iedereen voor en dat is het gewoon een gezellige organisatie, want daardoor kan je gezellig zijn en dit uiten in je werk.</u> en dat helpt natuurlijk ook weer. dat is wel dezelfde lijn ook het vernieuwen en ontwikkelen dat je gewoon samen kan gaan werken aan het ontwikkelen van het bedrijf, en je moet natuurlijk ook je doelen halen anders ben je nergens, maar ik denk dat juist de doelen worden gehaald omdat het leuk en fijn is en je je zelf kan ontwikkelen en ik dank dat dat ja we op die manier de doelen halen. dat was het wel een beetje.	Indicator Familiecultuur: Gezellig zijn en daardoor je doelen halen. je hierdoor ook kan uitten in je werk.
Simon Vraag: Verandering in lijm van de organisatie	In de ideale situatie zou je dan dingen meer of minder willen zien?	
Itee	nee, nee daar kan ik zo niet iets bij bedenken waar dat bij zou zijn.. ik vind het gewoon heel fijn hoe het gaat zo.	Verandering in Lijm van de organisatie: Geen.
Simon Vraag: De strategische nadruk	De volgende, Welke manier probeert Shoots en more zich te onderscheiden van de concurrentie gekeken naar de interne organisatie, Is dat het ontwikkelen van mensen, creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden, gericht op doelen en daardoor anders te zijn, of juist goed zijn in wat je doet en dat gewoon goed doen.	
Itee Keuze in typering: Familiecultuur	Ik denk niet echt dat het te maken heeft dat we onze doelen halen en dat het daardoor beter gaat maar dat we het verschil maken door dat we <u>echt een leuke en fijne studio hebben, mensen komen hier binnen en hebben gewoon meteen</u>	Indicator Familiecultuur: Er hangt gewoon een hele fijne sfeer door dat alles zo vrij is. we leggen mensen vast zoals ze zijn en zich voelen.

	<u>een goed gevoel hebben en dat we daardoor goed zijn en dan komen we toch weer op dat familiegevoel. Mensen zien gewoon dat we het naar onze zin hebben en dat straalt er vanaf. we leggen toch een moment vast waarop de mensen zijn zoals ze zijn en dan moeten ze zich ook goed voelen.</u> je hebt ook van die studio's waar alles stijfjes is en bij ons kunnen ze lekker zichzelf zijn want dat zijn wij ook. En we proberen steeds weer nieuwe dingen en ontwikkelen onszelf. De bovenste twee zijn toch wel echt de belangrijkste.	
Simon Vraag: Verandering in de strategische nadruk	Zou je daar dingen anders in willen zien?	
Itee Keuze verandering:	Nee ik vind het eigenlijk wel heel erg fijn zo en het werkt goed. Mensen komen gewoon enthousiast binnen en gaan ook enthousiast weer naar buiten, en dat geeft echt een boost. en dat komt denk ik door de bovenste twee. Het is gewoon erg belangrijk dat mensen happy zijn. Dus ik zou daar niets aan veranderen.	Verandering in strategische nadruk : Geen.
Simon Vraag: Criteria van succes	Waaraan denk je dat Shoots het succes meet? Waar ze in Hedel naar kijken om te zeggen of het goed gaat, zit hem dat in het ontwikkelen van mensen of het product ontwikkelen of dat ze de concurrentie hebben verslagen of dat ze juist constante kwaliteit hebben.	
Itee	<u>Ik denk dat het product ontwikkelen het belangrijkste is, mensen hoorde daar ook bij toch?</u>	
Simon	Dat hoort meer bij de eerste,	
Itee Keuze in	<u>Mmm ik denk dat ook weer ik denk dat ze het kunnen meten door, ik</u>	Indicator Typeringen: Ontwikkelen mensen en

typering:Familiecultuur, Adhocratie & Hiërarchisch	<u>denk dat het alle vier wel een beetje is, naja het verslaan van de concurrentie denk ik het minst, ik denk dat ze wel kijken hoe anderen het doen dan te proberen dan daar iets mee te doen maar ik denk die bovenste en en de laatste het er meeste bij horen maar dat vindt ik lastig inschatten.</u>	product want dat hoort bij elkaar.
Simon Vraag: Verandering van criteria van succes	Waaraan zou je willen dat het wordt gemeten?	
Itee Keuze verandering criteria van succes:	<u>Dan denk ik eigenlijk dezelfde drie</u> ik denk dat ze wel vertrouwen in ons hebben dat het bedrijf dat iedereen gewoon wel het zelfde doel heeft en dat je daaruit dingen kan op maken. als iedereen blij is en het gaat goed dan denk ik dat je als die betrouwbaarheid en efficiëntie hebt en als mensen blij en enthousiast en tevreden reageren dat je vanuit daar wel kan meten of het goed gaat.	Verandering in criteria van succes: Geen.
Simon Vraag: Hoe vond je het om de test te maken?	Dat was het wat betreft de test. Hoe vond je het om de test op de computer te maken?	
Itee	Lastig hoor. omdat het verdelen van de punten lastig was omdat je toch een beetje loopt te twijfelen over wat nu belangrijk is of niet. ik vind het ook heel lastig om iets wat in je hoofd zit dat je dat dan moet gaan zetten op papier, nu waren het alleen nog maar punten invullen hoor maar dat geldt voor mij in het algemeen. O en ik vond het soms een beetje moeilijk verwoord dan wist ik niet zo heel erg goed wat er mee bedoeld werd dus dan ging ik nog twijfelen over het juiste antwoord, het wel ook wel leuk omdat je toch nog een beetje over dingen ging nadenken en zo. maar in totaal wel lastig hoor.	Mening over test: twijfel bij het verdelen van punten.
Simon	Oke goed om te weten is niet erg natuurlijk. Hartelijk dank voor je	

	interview.	
--	------------	--

Bijlage 12 Samenvattingen interviews

Samenvatting interview 1 VM AH		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Begaan met werknemers, betrokkenheid, verbondenheid teams. Adhocratie: Vrijheid, eigen input Indicator vrijheid: Meedenken, eigen input
Verandering Dominante eigenschappen	Geen.	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Ondersteuning en hulp Indicatoren Adhocratie: Input geven en innovatie aanmoedigen.
Verandering Leiderschap van de organisatie	Hiërarchisch	Verandering in leiderschap van de organisatie: Meer structuur en coördinatie, afspraken, deadlines, in beperkte mate. Indicator structuur: Afspraken
Managen van mensen	Familiecultuur & Hiërarchisch	Familiecultuur: Team staat boven het individu. Hiërarchisch: De rust en stabiliteit moet terug keren.
Verandering Managen van mensen	Geen.	
De lijm van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Het vertrouwen krijgen en je werk goed doen.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen.	
Strategische nadruk	Familiecultuur	Familiecultuur: Je mensen klaar

		maken voor nieuwe kansen. Indicator ontwikkelen: Inzenden foto, elkaar feedback geven,
Verandering Strategische nadruk	Verandering naar markt gericht	Meer ontwikkelen van mensen en daardoor de beste zijn.
Criteria van succes	Familiecultuur & Hiërarchisch	Familiecultuur: Ontwikkelen van mensen blijft een grote pijler en vormt de stabiele basis. Hiërarchisch: De goede basis zorgt voor stabiliteit.
Verandering Criteria van succes	Geen.	Stabiele basis is belangrijk.
Mening over de test	Oke	Kost alleen tijd maar niet te moeilijk.

Samenvatting interview 2 VM DB		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur	Familiecultuur: voelt als thuis, een fijne tweede familie
Verandering Dominante eigenschappen	Geen.	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: veel ondersteuning, eigen input. Adhocratie: Steeds bezig met vernieuwen. Indicator vernieuwing: Fotografie verbeteren nieuwe producten ontwikkelen. Indicator vrijheid: Vertrouwen en vrijheid voor eigen invulling. Indicatie leiderschap: Niet streng maar wel duidelijk (intern vestiging)
Verandering Leiderschap van de organisatie	Geen.	

Managen van mensen	Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: Van alles is een beetje nodig om het goed te doen. Indicator typeringen: Het moet duidelijk blijven wat iedereen moet doen. Indicator Marktgericht: Target
Verandering Managen van mensen	Familiecultuur	Verandering in managen van mensen: Er zou meer begeleiding mogen zijn, meer opleiding.
De lijm van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Er moet vertrouwen zijn om doelen te kunnen halen dus staat dat ook hoog in het vaandel. Indicator Vertrouwen: Vrijheid en richtlijnen in plaats van regels. Indicator richtlijnen: Zelf de dag in plannen.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen.	
Strategische nadruk	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Jezelf blijven vernieuwen en ontwikkelen om de beste te zijn. Adhocratie: Nieuwe kansen geven en zoeken.
Verandering Strategische nadruk	Markt gericht.	Verandering in strategische nadruk : iets meer doelen stellen werkt fijn.
Criteria van succes	Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: betrouwbaarheid, en efficientie, het verslaan van de concurrentie, als je dat niet doet dan blijf je altijd hangen, ontwikkeling van product dus steeds weer die vernieuwing opzoeken. ontwikkelen van mensen dus als we allemaal stil blijven staan kan je ook weer niet vernieuwen. je moet je zelf ook ontwikkelen om beter te worden.
Verandering Criteria van succes	Geen.	

Mening over de test	Lastig	Mening over test: Lastig om de punten te verdelen.

Samenvatting interview 3 ST DB		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Ontvangst gast op een fijne manier, openheid
Verandering Dominante eigenschappen	Geen.	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Op een fijne manier feedback krijgen en fouten durven maken.
Verandering Leiderschap van de organisatie	Geen.	
Managen van mensen	Adhocratie & Markt gericht	Adhocratie: Veel vrijheid. Markt gericht: Persoonlijke doelen moeten gehaald worden
Verandering Managen van mensen	Geen.	
De lijm van de organisatie	Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typering: Het is alles bij elkaar. Indicator product ontwikkeling: Foto's op hout en blijven kijken naar nieuwe dingen. Indicator Familiecultuur: Zelf werken aan eigen ontwikkeling en hier tijd voor krijgen.
Verandering De lijm van de organisatie	n.v.t.	

Strategische nadruk	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: jezelf ontwikkelen Adhocratie: Je product ontwikkelen.
Verandering Strategische nadruk	n.v.t.	
Criteria van succes	Geen keuze mogelijk	
Verandering Criteria van succes	Geen keuze mogelijk	
Mening over de test	Punten verdeling was lastig.	Mening over test: De punten verdeling was af en toe lastig.

Samenvatting interview 4 JF DB		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur	Familiecultuur: Ik kan bij iedereen terecht.
Verandering Dominante eigenschappen	Geen	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Het is niet echt een leidinggevende we vullen elkaar aan en daar is ook de ruimte voor.
Verandering Leiderschap van de organisatie	Geen	
Managen van mensen	Familiecultuur	Familiecultuur: Iedereen kan echt zich zelf zijn en we gaan er als team voor. maar daarbij aansturing is nodig. Indicator Adhocratie: we willen de target halen.
Verandering Managen van mensen	Geen	

De lijm van de organisatie	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Onszelf ontwikkelen en door communicatie echt een team blijven. Adhocratie: Ons zelf en ons product daarmee ontwikkelen.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen	
Strategische nadruk	Familiecultuur	Familiecultuur: De fotografie en daarmee onszelf maken het verschil. indicator: fotografie zijn de mensen.
Verandering Strategische nadruk	Geen	
Criteria van succes	Hiërarchisch	Hiërarchisch: stabiele en altijd goede kwaliteit.
Verandering Criteria van succes	Geen	
Mening over de test	ging wel.	Mening over test: Taalgebruik, punten verdeling en nadenken.

Samenvatting interview 5 VM HA		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur	Familiecultuur Open cultuur, je kan overal terecht.
Verandering Dominante eigenschappen	Geen	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Erg vlakke organisatie geen lange lijnen.
Verandering Leiderschap van de	Geen	Hoopt dat het zo blijft als we groter worden

organisatie		
Managen van mensen	Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: het is alles samen, ieder type komt een beetje naar voren zonder uitschieters.
Verandering Managen van mensen	Geen	
De lijm van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: gezelligheid naast en buiten het harde werken maakt het team.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen	Wel waken voor meligheid. Het compenseert voor het salaris.
Strategische nadruk	Adhocratie	Adhocratie: Jonge mensen een kans geven en daardoor zelf ook vrij blijven alle kanten op te kunnen.
Verandering Strategische nadruk	Geen	
Criteria van succes	Adhocratie	Adhocratie: Je moet vernieuwend blijven in je product en dat je daaraan ook succes kan meten.
Verandering Criteria van succes	Geen	
Mening over de test	Verdelen was lastig.	Mening over test: Het verdelen van de punten was het lastigste, ze lagen niet heel ver uit elkaar.

Samenvatting interview 6 JF HA		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante	Familiecultuur &	Familiecultuur: Het is een soort

eigenschappen	Adhocratie	familiebedrijf met een ontspannen open cultuur. het is vlak met korte lijnen. Adhocratie: Steeds meer groei en veranderingen. je kan je goed binnen de organisatie bewegen.
Verandering Dominante eigenschappen	Geen	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Ze nemen echt een ondersteunende rol aan.
Verandering Leiderschap van de organisatie	Geen	
Managen van mensen	Familiecultuur, Adhocratie &	typeringen: Teamwork, ondernemerschap en innovatie zijn er belangrijk net als onderlinge relaties.
Verandering Managen van mensen	Geen	
De lijm van de organisatie	Markt gericht.	Marktgericht: Het stellen van doelen die we kunnen halen zorgt er voor dat we ze ook kunnen halen.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen.	Meer ademruimte zou hierin prettig zijn.
Strategische nadruk	Adhocratie	Adhocratie: Creëren nieuwe kansen voor mensen en bedrijf
Verandering Strategische nadruk	Familiecultuur	Meer ontwikkelen en blijven verbeteren.
Criteria van succes	Familiecultuur	Familiecultuur: Je moet je mensen blijven verbeteren en ontwikkelen.
Verandering Criteria van succes	Geen	
Mening over de test	Begrippen en kleuren	Mening over test: Lastige begrippen en de kleuren waren vervelend.

Samenvatting interview 7 VM DH		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur en Adhocratie	Familiecultuur: Laagdrempeligheid, je kan iedereen bellen. Adhocratie: Dat ik naar de vestiging in Breda kan.
Verandering Dominante eigenschappen	Geen. Communicatie moet goed blijven	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur & Hiërarchisch	Familiecultuur: Laagdrempelig Adhocratie: Coördinatie en efficiëntie, het wisselen van de planning zodat meer op een dag wordt gedaan. indicator: Markt gericht (Persoonlijk vlak) verschuiving naar Familiecultuur
Verandering Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Meer naar familiecultuur door zichzelf te veranderen.
Managen van mensen	Adhocratie & Hiërarchisch	Adhocratie: we krijgen heel veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Hiërarchisch: De relaties moeten goed zijn en geen ruis in zitten. Indicator: Verantwoordelijkheid: Ze hebben hoge verwachtingen van je.
Verandering Managen van mensen	Geen.	
OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.	OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.	OPNAME IS TE SLECHT HOORBAAR.

Samenvatting interview 8 FJ DH		
Onderwerp/onderwerp gewenst	Keuze in typologie	Indicatoren typologie en overige indicatoren
Dominante eigenschappen	Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Hecht team, dat buiten het werk om ook leuke dingen doet. Samen resultaat behalen. Adhocratie: Flexibel, nieuwe dingen uitproberen en veranderen als iets goed werkt of juist niet.
Verandering Dominante eigenschappen	Geen.	
Leiderschap van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Je kan overal terecht en krijgt feedback waar nodig.
Verandering Leiderschap van de organisatie	Geen.	
Managen van mensen	Adhocratie	Adhocratie: Veel vrijheid om zelf dingen te doen en te proberen.
Verandering Managen van mensen	Familiecultuur	Het teamwork mag beter, meer een familie gevoel.
De lijm van de organisatie	Familiecultuur	Familiecultuur: Gezellig zijn en daardoor je doelen halen. je hierdoor ook kan uitten in je werk.
Verandering De lijm van de organisatie	Geen.	
Strategische nadruk	Familiecultuur	Familiecultuur: Er hangt gewoon een hele fijne sfeer door dat alles zo vrij is. we leggen mensen vast zoals ze zijn en zich voelen.
Verandering Strategische nadruk	Geen.	
Criteria van succes	Familiecultuur,	Typering: Ontwikkelen mensen en

	Adhocratie & Hiërarchisch	product want dat hoort bij elkaar.
Verandering Criteria van succes	Geen.	
Mening over de test	Lastig	twijfel bij het verdelen van punten.

Bijlage 13 Samenvattingen resultaten per onderwerp

Cultuur typering en indicatoren: Dominante eigenschappen & veranderingen daarop.

Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Begaan met werknemers, betrokkenheid, verbondenheid teams. Adhocratie: Vrijheid, eigen input Indicator vrijheid: Meedenken, eigen input	
Familiecultuur	Familiecultuur: voelt als thuis, een fijne tweede familie	
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Ontvangst gast op een fijne manier, openheid	
Familiecultuur	Familiecultuur: Ik kan bij iedereen terecht.	
Familiecultuur	Familiecultuur Open cultuur, je kan overal terecht.	
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Het is een soort familiebedrijf met een ontspannen open cultuur. het is vlak met korte lijnen. Adhocratie: Steeds meer groei en veranderingen. je kan je goed binnen de organisatie bewegen.	
Familiecultuur en Adhocratie	Familiecultuur: Laagdrempeligheid, je kan iedereen bellen. Adhocratie: Dat ik naar de vestiging in Breda kan.	
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Hecht team, dat buiten het werk om ook leuke dingen doet. Samen resultaat behalen. Adhocratie: Flexibel, nieuwe dingen uitproberen en veranderen als iets goed werkt of juist niet.	

Cultuur typering en indicatoren: Leiderschap van de organisatie & veranderingen daarop

Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Ondersteuning en hulp Indicatoren Adhocratie: Input geven en innovatie	Verandering in leiderschap van de organisatie: Meer
-----------------------------	--	---

	aanmoedigen	structuur en coördinatie, afspraken, deadlines, in beperkte mate. Indicator structuur: Afspraken
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: veel ondersteuning, eigen input. Adhocratie: Steeds bezig met vernieuwen. Indicator vernieuwing: Fotografie verbeteren nieuwe producten ontwikkelen. Indicator vrijheid: Vertrouwen en vrijheid voor eigen invulling. Indicatie leiderschap: Niet streng maar wel duidelijk (intern vestiging)	
Familiecultuur	Familiecultuur: Op een fijne manier feedback krijgen en fouten durven maken.	
Familiecultuur	Familiecultuur: Het is niet echt een leidinggevende we vullen elkaar aan en daar is ook de ruimte voor.	
Familiecultuur	Familiecultuur Open cultuur, je kan overal terecht.	
Familiecultuur	Familiecultuur: Ze nemen echt een ondersteunende rol aan.	
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Laagdrempelig Adhocratie: Coördinatie en efficiëntie, het wisselen van de planning zodat meer op een dag wordt gedaan. indicator: Markt gericht (Persoonlijk vlak) verschuiving naar Familiecultuur	Meer naar familiecultuur door zichzelf te veranderen.
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Hecht team, dat buiten het werk om ook leuke dingen doet. Samen resultaat behalen. Adhocratie: Flexibel, nieuwe dingen uitproberen en veranderen als iets goed werkt of juist niet.	

Cultuur typeringen en indicatoren: Managen van mensen & veranderingen daarop

Familiecultuur & Hiërarchisch	Familiecultuur: Team staat boven het individu. Hiërarchisch: De rust en stabiliteit moet terug keren.	
Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: Van alles is een beetje nodig om het goed te doen. Indicator typeringen: Het moet duidelijk blijven wat iedereen moet doen. Indicator Marktgericht: Target	Verandering in managen van mensen: Er zou meer begeleiding mogen zijn, meer opleiding.
Adhocratie & Markt gericht	Adhocratie: Veel vrijheid. Markt gericht: Persoonlijke doelen moeten gehaald worden	
Familiecultuur	Familiecultuur: Iedereen kan echt zich zelf zijn en we gaan er als team voor. maar daarbij aansturing is nodig. Indicator Adhocratie: we willen de target halen.	
Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: het is alles samen, ieder type komt een beetje naar voren zonder uitschieters.	
Familiecultuur, Adhocratie	typeringen: Teamwork, ondernemerschap en innovatie zijn er belangrijk net als onderlinge relaties.	
Adhocratie & Hiërarchisch	Adhocratie: we krijgen heel veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Hiërarchisch: De relaties moeten goed zijn en geen ruis in zitten. Indicator: Verantwoordelijkheid: Ze hebben hoge verwachtingen van je.	
Adhocratie	Adhocratie: Veel vrijheid om zelf dingen te doen en te proberen.	Het teamwork mag beter, meer een familie gevoel.

Cultuur typeringen en indicatoren: Lijm van de organisatie & veranderingen daarop

Familiecultuur	Familiecultuur: Het vertrouwen krijgen en je werk goed doen.	
Familiecultuur	Familiecultuur: Er moet vertrouwen zijn om doelen te kunnen halen dus staat dat ook hoog in het vaandel. Indicator Vertrouwen: Vrijheid en richtlijnen in plaats van regels. Indicator richtlijnen: Zelf de dag in plannen.	
Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: Het is alles bij elkaar. Indicator product ontwikkeling: Foto's op hout en blijven kijken naar nieuwe dingen. Indicator Familiecultuur: Zelf werken aan eigen ontwikkeling en hier tijd voor krijgen.	
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Onszelf ontwikkelen en door communicatie echt een team blijven. Adhocratie: Ons zelf en ons product daarmee ontwikkelen.	
Familiecultuur	Familiecultuur: gezelligheid naast en buiten het harde werken maakt het team.	Wel waken voor meligheid. Het compenseert voor het salaris.
Markt gericht.	Marktgericht: Het stellen van doelen die we kunnen halen zorgt er voor dat we ze ook kunnen halen.	Meer ademruimte zou hierin prettig zijn.
-----	-----	-----
Familiecultuur	Familiecultuur: Gezellig zijn en daardoor je doelen halen. je hierdoor ook kan uitten in je werk.	

Cultuur typering en indicatoren: Strategische nadruk & veranderingen daarop

Familiecultuur	Familiecultuur: Je mensen klaar maken voor nieuwe kansen. Indicator ontwikkelen: Inzenden foto, elkaar feedback geven.	Meer ontwikkelen van mensen en daardoor de beste zijn.
----------------	--	--

Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: Jezelf blijven vernieuwen en ontwikkelen om de beste te zijn. Adhocratie: Nieuwe kansen geven en zoeken.	Verandering in strategische nadruk : iets meer doelen stellen werkt fijn.
Familiecultuur & Adhocratie	Familiecultuur: jezelf ontwikkelen Adhocratie: Je product ontwikkelen.	
Familiecultuur	Familiecultuur: De fotografie en daarmee onszelf maken het verschil. indicator: fotografie zijn de mensen.	
Adhocratie	Adhocratie: Jonge mensen een kans geven en daardoor zelf ook vrij blijven alle kanten op te kunnen.	
Adhocratie	Adhocratie: Creëren nieuwe kansen voor mensen en bedrijf	Meer ontwikkelen en blijven verbeteren.
-----	-----	-----
Familiecultuur	Familiecultuur: Er hangt gewoon een hele fijne sfeer door dat alles zo vrij is. we leggen mensen vast zoals ze zijn en zich voelen.	

Cultuur typeringen en indicatoren: Criteria van succes & veranderingen daarop

Familiecultuur & Hiërarchisch	Familiecultuur: Ontwikkelen van mensen blijft een grote pijler en vormt de stabiele basis. Hiërarchisch: De goede basis zorgt voor stabiliteit.	Stabiele basis is belangrijk.
Familiecultuur, Adhocratie, Marktgericht & Hiërarchisch	Typeringen: betrouwbaarheid, en efficiëntie, het verslaan van de concurrentie, als je dat niet doet dan blijf je altijd hangen, ontwikkeling van product dus steeds weer die vernieuwing opzoeken. ontwikkelen van mensen dus als we allemaal stil blijven staan kan je ook weer niet vernieuwen. je moet je zelf ook ontwikkelen om beter te worden.	
-----	-----	

Hiërarchisch	Hiërarchisch: stabiele en altijd goede kwaliteit.	
Adhocratie	Adhocratie: Je moet vernieuwend blijven in je product en dat je daaraan ook succes kan meten.	
Familiecultuur	Familiecultuur: Je moet je mensen blijven verbeteren en ontwikkelen.	
-----	-----	-----
Familiecultuur, Adhocratie & Hiërarchisch	Typeringen: Ontwikkelen mensen en product want dat hoort bij elkaar.	

Bijlage 14 Overzicht gecondenseerde resultaten interviews

De resultaten van de interviews zijn samengevat en verwerkt tot een concrete typering en indicatoren voor het gevoel achter deze typering. Per vraag is samengevat wat er in de acht interviews naar voren is gekomen. Hieraan kan worden afgeleid aan welke dingen verschillende typering worden ervaren en hierdoor kan bijgestuurd worden op de indicatoren om veranderingen in de ervaren typering te maken.

Dominante eigenschappen:

Familiecultuur 8x : Begaan, betrokkenheid, team gevoel, voelt als familie, korte lijnen, leuke dingen buiten het werk om en kan overal terecht.

Adhocratie 5x : Flexibel, nieuwe dingen, vrijheid, eigen input.

Leiderschap van de organisatie:

Familiecultuur 8x : Ondersteuning en hulp, fijne feedback, geen strakke leiding maar meer samenwerking, open cultuur en laagdrempelig.

Adhocratie 4x : Eigen input, aanmoedigen nieuwe dingen, fotografie ontwikkelen, vrijheid en vertrouwen en product ontwikkeling.

Managen van mensen:

Familiecultuur 5x : Team staat boven individu, je kan jezelf zijn en Teamwork.

Adhocratie 5x : Veel vrijheid en verantwoordelijkheid.

Markt gericht 3x : Target is een beetje belangrijk.

Hiërarchisch 3x : Stabiliteit en onderlinge relaties.

Lijm van de organisatie:

Familiecultuur 6x : Vrijheid, vertrouwen, richtlijnen in plaats van regels en gezelligheid

Adhocratie 2x : Samen aan ontwikkeling werken en product ontwikkeling

Marktgericht 2x : Samen doelen halen

Hiërarchisch 1x : (in de combinatie van van alles een beetje)

Strategische nadruk:

Familiecultuur 5x : Eigen ontwikkeling, feedback krijgen en fijne sfeer.

Adhocratie 4x : Jonge mensen kansen geven, kansen creëren voor de organisatie (groei)

Criteria van succes:

Familiecultuur 4x : Blijven ontwikkelen van mensen blijft erg belangrijk.

Adhocratie 3x : Blijven ontwikkelen van het product.

Marktgericht 1x : (in de combinatie van van alles een beetje)

Hiërarchisch 4x : Stabiele kwaliteit van het product/dienst.