



MANAGEMENTGODEN – VRAGENLIJST¹

Tijd: 2 uur 20 minuten.

Doelen

- Deelnemers bewust maken van de organisatie of teamcultuur waarin ze werken.
- Hen bewust maken van het soort cultuur dat ze wensen.
- Hen helpen gewenste veranderingen duidelijk te formuleren.

Opmerkingen

Een boeiende test die wrijvingen tussen bestaande en gewenste organisatie- of teamcultuur verduidelijkt. Het best te gebruiken voor groepen met deelnemers uit één organisatie of team.

Materialen en werkomstandigheden

‘Managementgoden – Vragenlijst’ en eventueel het artikel ‘Managementgoden: de vier organisatieculturen’ voor de deelnemers. (Zie bijlagen.) Tafels om aan te schrijven. Ruimte voor subgroepen van vijf personen.

Aantal deelnemers

Onbeperkt.

Uitvoering

De trainer legt een verband tussen deze vragenlijst, de leerwensen van de deelnemers en de doelen van de training. Hij deelt de vragenlijsten uit en geeft de deelnemers 30 minuten om ze in te vullen. Dan houdt hij ofwel een korte inleiding over de opvattingen van Handy, ofwel hij laat de deelnemers het artikel ‘Managementgoden: de vier organisatieculturen’ lezen. Daarmee komen de uitslagen van de deelnemers op de tekst in een duidelijke context te staan. De groep wordt vervolgens opgedeeld in subgroepen; het criterium is dat de subgroepen uit leden van hetzelfde team of dezelfde afdeling bestaan. De trainer geeft de subgroepen de volgende opdrachten:

- 1 De scores over ‘bestaande cultuur’ en ‘gewenste cultuur’ te vergelijken.
- 2 Het eens te worden over concrete veranderingen in organisatiecultuur die ze wensen.
- 3 De eerste stappen in de richting van de gewenste cultuur af te spreken.

Tijd

Inleiding: 5 minuten; invullen test en berekenen scores: 30 minuten; lezen van het artikel ‘Managementgoden: de vier organisatieculturen’ of een inleiding over dit onderwerp: 30 minuten; subgroepen: 1 uur; evaluatie: 15 minuten. Totaal: 2 uur 20 minuten.

Ervaringen

Gevarieerd. De oefening werkt het beste bij organisaties of teams die in beweging zijn.

Inleiding

Charles Handy paste een oorspronkelijk door Roger Harrison opgestelde lijst aan. Handy legt in zijn boek een verband tussen vier Griekse goden en vier organisatieculturen. Met de resultaten uit deze vragenlijst kunt u zien hoe u tegen de cultuur van uw organisatie of team aankijkt. Ook kunt u bepalen in welke richting u deze cultuur zou willen veranderen.

¹ Deze vragenlijst is een modernisering van de lijst die door Paul Eetgerink opgesteld is. Die lijst was een bewerking van het origineel van C.B. Handy. Geraadpleegde bronnen:

P.H.E. Eetgerink, Gods of Management. Leusden: Bureau Zuidema, 1995.

C.B. Handy, Gods of Management. Londen: Pan Books, 1985.

C.B. Handy, Managementgoden. Deventer: Kluwer; Utrecht: Sociaal Economisch Management, 1988.

Instructie

- 1 Neem de organisatie of het team waarin u werkt in gedachten en denk na over de vraag: welke opvattingen, normen en gedragscodes zijn daar typerend?

Daarna leest u op de volgende bladzijden onder elk van de negen vetgedrukte koppen de vier stellingen: *a*, *b*, *c* en *d*. U bepaalt de rangorde van de stellingen die volgens u het beste past bij de *bestaande* cultuur van uw organisatie of team. U omcirkelt onder 'bestaande cultuur' de 1 naast de bewering die het beste past, een 2 naast de bewering die het op één na beste past, enzovoort, tot en met 4.

U kunt bij het rangschikken van elke serie stellingen het best afgaan op uw eerste intuïtieve indruk. Denk er niet te lang over na. Misschien wilt u graag sommige antwoorden voorzien van een opmerking als: 'Dat hangt eigenlijk af van...' Of u vindt het wellicht moeilijk verschil te zien tussen sommige beweringen. Dat heb je wel eens met vragenlijsten. Laat u daardoor niet ontmoedigen. De resultaten zullen misschien niet 100% accuraat zijn, maar wel bruikbare aanwijzingen opleveren.

- 2 Daarna rangschikt u alle stellingen onder de negen koppen opnieuw, maar dit keer beschrijft u de door u *gewenste* cultuur, weer met het cijfer 1 als meest gewenst, enzovoort, tot en met 4 als minst gewenst, maar nu in de kolom 'gewenste cultuur'. Kijk zo min mogelijk naar uw rangschikking onder 'bestaande cultuur'.
- 3 Vervolgens telt u per kolom alle cijfers achter *a* bij elkaar op, daarna alle cijfers achter *b*, enzovoort. Zo betekent een totaal van 9 punten voor alle *a*-stellingen dat u die negen maal een '1' heeft gegeven. Vul daarna de tabel hieronder in.

	a	b	c	d	totaal
bestaande cultuur					90
gewenste cultuur					90

- 4 Lees ten slotte hoe u uw totaalscores kunt interpreteren onder 'Interpretatie van de scores'. Wilt u er meer over weten, lees dan: 'Managementgoden: de vier organisatieculturen'.

1	<i>Een goede leider:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Is sterk, vastberaden, streng en rechtvaardig. Toegewijde medewerkers beschermt hij mild en edelmoedig.	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Is onpersoonlijk, correct en vermijdt misbruik van zijn positie. Hij vraagt van zijn medewerkers alleen wat volgens de regels van hen verwacht mag worden.	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Laat zich beïnvloeden door zijn medewerkers. Hij gebruikt zijn invloed slechts om ervoor te zorgen dat de gezamenlijke taak uitgevoerd wordt.	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Besteedt aandacht en zorg aan zijn medewerkers, houdt rekening met hun behoeften en laat hen in hun waarde. Hij schept kansen voor hun persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4	1 2 3 4

2	<i>Een goede medewerker:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Werkt hard en is loyaal aan zijn manager. Hij is vindingrijk en betrouwbaar.	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Voelt zich verantwoordelijk en is zorgvuldig. Hij vervult zijn plichten nauwgezet. Hij vermijdt alles wat zijn manager kan verrassen of in verlegenheid brengen.	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Zet zich onvoorwaardelijk in voor de taak, en draagt volop zijn ideeën en voorstellen bij. Hij is echter bereid naar anderen te luisteren, als zij deskundiger zijn dan hij.	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Is sterk geïnteresseerd in zijn eigen ontwikkeling en staat open voor adviezen en hulp van anderen. Hij respecteert hun opvattingen en is zelf ook bereid aan hun ontwikkeling bij te dragen.	1 2 3 4	1 2 3 4

3	<i>Een volwaardig lid van de organisatie (het team) kent de hoogste prioriteit toe aan:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	De persoonlijke verlangens van de leider	1 2 3 4	1 2 3 4
b	De plichten en verantwoordelijkheden van zijn rol en de daarbij voor hem geldende gedragscode	1 2 3 4	1 2 3 4
c	De eisen die de taak stelt aan zijn kennis en vaardigheden en het weten te benutten van beschikbare hulpmiddelen	1 2 3 4	1 2 3 4
d	De persoonlijke behoeften van zijn collega's	1 2 3 4	1 2 3 4

4	<i>Mensen die vooruitgang boeken in de organisatie (het team) zijn:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Politiek bewust. Ook nemen ze graag risico's en werken ze zelfstandig.	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Gewetensvol. Zij handelen verantwoord en zijn zeer loyaal jegens de organisatie.	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Berekend voor hun taak en gericht op het behalen van resultaten. Ze zetten zich volledig in voor een goed eindresultaat.	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Doelgericht en vaardig in het onderhouden van goede persoonlijke relaties. Ze maken zich sterk voor de ontwikkeling van individuele talenten.	1 2 3 4	1 2 3 4

5	<i>De organisatie (het team) ziet een medewerker:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Als betrouwbaar als hij alle tijd en energie onvoorwaardelijk aan de leider geeft	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Als iemand die zijn tijd en energie ter beschikking stelt op grond van een contract met rechten en plichten over en weer	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Als een collega die zijn kennis en vaardigheid geheel wijdt aan het volbrengen van de gemeenschappelijke taak	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Als een interessant, begaafd en uniek medemens	1 2 3 4	1 2 3 4

6	<i>De leden van de organisatie (het team) laten zich beïnvloeden en leiden door:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Persoonlijke beloningen of bestraffingen van de leider of de persoonlijke uitstraling van de leider	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Onpersoonlijke controle op het naleven van vastgestelde procedures en op het voldoen aan geformaliseerde prestatienormen	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Gesprekken over de eisen die de taak aan hen stelt en over de wijze waarop die moet worden uitgevoerd, vanuit een sterke persoonlijke betrokkenheid om het gestelde doel te bereiken	1 2 3 4	1 2 3 4
d	De vanzelfsprekende belangstelling voor en het plezier in het werk, en door de zorg voor de behoeften van andere mensen	1 2 3 4	1 2 3 4

7	<i>Het is juist dat iemand in de organisatie (het team) kan bepalen wat een ander doet als:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Hij meer invloed en macht heeft	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Zijn rol voorschrijft dat hij verantwoordelijk is voor het leiden van anderen	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Hij meer verstand van en ervaring met de taak heeft	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Hij geaccepteerd wordt door degenen met wie hij samenwerkt	1 2 3 4	1 2 3 4

8	<i>Een taakverdeling komt tot stand op basis van:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	De persoonlijke inzichten en wensen van de leider	1 2 3 4	1 2 3 4
b	De formele toewijzing van taken en verantwoordelijkheden	1 2 3 4	1 2 3 4
c	De eisen die het werk stelt aan de individuele creativiteit en deskundigheid van de medewerkers	1 2 3 4	1 2 3 4
d	De persoonlijke verlangens van de medewerkers en de behoefte iets nieuws te leren	1 2 3 4	1 2 3 4

9	<i>Onderlinge competitie is gericht op:</i>	<i>bestaande cultuur</i>	<i>gewenste cultuur</i>
a	Het vergroten van persoonlijke invloed en inkomen	1 2 3 4	1 2 3 4
b	Het verwerven van een hogere positie in de hiërarchie	1 2 3 4	1 2 3 4
c	Het leveren van de beste bijdrage aan de taak	1 2 3 4	1 2 3 4
d	Het vervullen van individuele persoonlijke behoeften	1 2 3 4	1 2 3 4

Interpretatie van de scores

De *a*-stellingen vertegenwoordigen de Zeusmachtscultuur, de *b*-stellingen de Apollorolcultuur, de *c*-stellingen de Athenetaakcultuur en de *d*-stellingen de Dionysuspersoonscultuur.

Bij 'bestaande cultuur': hoe *lager* het totaal van de punten voor een groep stellingen is, des te sterker overheerst die cultuur in uw organisatie of team. Bij 'gewenste cultuur': hoe *lager* het totaal van de punten voor een groep stellingen is, des te meer geeft u de voorkeur aan die cultuur in uw organisatie of team. Bijvoorbeeld: 9 Punten in de *a*-kolom voor zowel 'bestaande cultuur' als 'gewenste cultuur' betekent dat uw organisatie (of team) een volkomen zuivere Zeus- of machtscultuur heeft en dat u dat ook de meest wenselijke cultuur vindt. Nog een voorbeeld vindt u in onderstaande tabel.

	a	b	c	d	totaal
bestaande cultuur	17	16	23	34	90
gewenste cultuur	38	20	10	22	90

Deze scores betekenen dat uw organisatie (of team) een gemengde Zeus-/Apollocultuur heeft, ofwel een vermenging van een machts- met een rolcultuur. Zelf geeft u sterk de voorkeur aan een Athene- of taakcultuur.

Wilt u meer weten, lees dan het artikel 'Managementgoden: de vier organisatieculturen'.