Cognera
smart assessments

Persoonlijk rapport

Cultuurscan (OCAI)

Piet Pietersen

Pietersen Advies

vrijdag 6 november, 2026

© Cognera, 2026

Alle rechten voorbehouden. Dit rapport, inclusief de daarin opgenomen teksten, interpretatiekaders, visualisaties en rapportstructuur, is auteursrechtelijk beschermd.

De toepassing, interpretatie en uitwerking zoals gepresenteerd in dit rapport zijn ontwikkeld door Cognera, met uitzondering van eventuele oorspronkelijke openbare modellen.

Gebruik van dit rapport is toegestaan binnen professionele trajecten waarvoor het is verstrekt. Hergebruik, vermenigvuldiging of verspreiding buiten deze context is uitsluitend toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van Cognera.

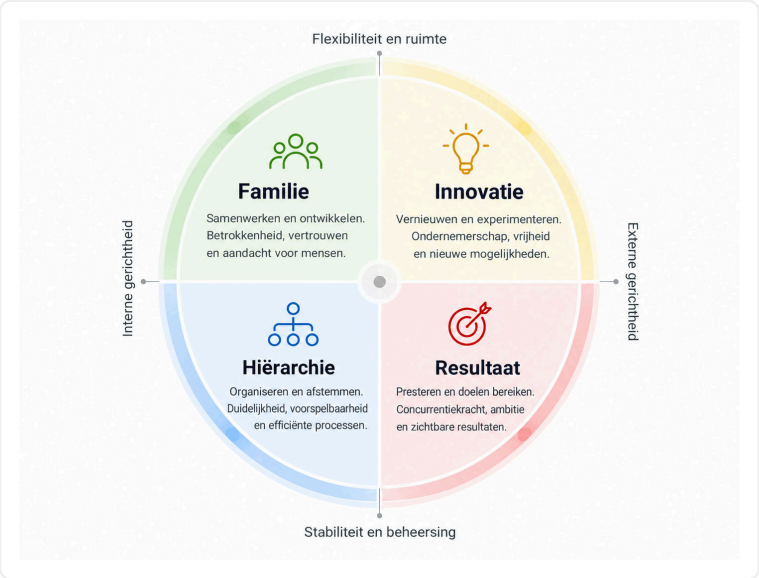
Dit rapport is bedoeld als professioneel reflectie- en ontwikkelinstrument en vormt geen diagnostisch oordeel in klinische of medische zin.

Inleiding

- **Waarom is dit rapport van belang?**

Inleiding

Inzicht in jouw dagelijkse werkervaring



Organisatiecultuur bepaalt voor een belangrijk deel hoe mensen hun werk ervaren. Je ziet die cultuur niet alleen terug in formele afspraken en procedures, maar vooral in het dagelijkse gedrag van mensen. Hoe werken collega's samen? Hoe worden beslissingen genomen? Is er ruimte voor eigen initiatief en nieuwe ideeën? En wat wordt binnen de organisatie eigenlijk als succes beschouwd? De antwoorden op deze vragen zeggen veel over de waarden en verwachtingen die richting geven aan het dagelijks functioneren.

Veel van deze patronen ontstaan geleidelijk en worden na verloop van tijd als vanzelfsprekend ervaren. Toch kunnen ze grote invloed hebben op werkplezier, betrokkenheid, samenwerking en de manier waarop mensen hun mogelijkheden benutten. Wat voor de één duidelijkheid en houvast biedt, kan voor een ander juist beperkend aanvoelen. Bovendien bestaat een organisatiecultuur zelden uit één duidelijk herkenbare stijl. Verschillende, soms tegenstrijdige waarden kunnen naast elkaar bestaan.

Met deze cultuurscan, gebaseerd op het *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, breng je jouw persoonlijke beeld van de organisatiecultuur in kaart. Het model onderscheidt vier cultuurtypen: *Familie*, *Innovatie*, *Resultaat* en *Hiërarchie*. Elk type vertegenwoordigt andere waarden en uitgangspunten. Geen van deze cultuurtypen is op zichzelf beter of slechter dan de andere. Het gaat om de onderlinge balans en de mate waarin deze aansluit bij wat de organisatie en haar medewerkers nodig hebben.

In dit rapport worden jouw ervaringen met de huidige organisatiecultuur vergeleken met jouw voorkeuren voor de toekomst. Daardoor wordt zichtbaar welke kenmerken je waardeert, welke je graag wilt behouden en waar je ruimte ziet voor verandering. De analyse kijkt daarbij naar verschillende onderdelen van het functioneren van de organisatie, waaronder leiderschap, samenwerking, onderlinge binding en de manier waarop succes wordt bepaald.

Van inzicht naar een goed gesprek

De resultaten van deze cultuurscan vormen geen definitief oordeel over de organisatie. Ze weerspiegelen jouw persoonlijke waarneming en voorkeuren op het moment van invullen. Juist dat perspectief is waardevol: organisatiecultuur wordt immers niet alleen gevormd door beleid en formele structuren, maar ook door de manier waarop mensen deze in de praktijk ervaren.

Verschillen tussen de huidige en gewenste cultuur kunnen aanleiding geven tot reflectie. Misschien ervaar je voldoende ruimte voor samenwerking, maar zou je meer mogelijkheden willen om te experimenteren. Of misschien waardeer je duidelijke procedures, terwijl je op bepaalde momenten behoefte hebt aan meer zelfstandigheid. Zulke verschillen hoeven niet direct op problemen te wijzen. Ze maken vooral zichtbaar waar jouw verwachtingen en ervaringen uiteenlopen.

Gebruik dit rapport daarom als vertrekpunt voor een inhoudelijk gesprek. Welke uitkomsten herken je? Welke concrete situaties uit je dagelijkse werk illustreren dat beeld? En welke veranderingen zouden volgens jou daadwerkelijk bijdragen aan een prettigere of effectievere werkomgeving?

Door deze vragen met collega's, leidinggevenden of een begeleidend adviseur te bespreken, kunnen individuele inzichten worden verbonden aan bredere organisatievraagstukken. Zo helpt de cultuurscan niet alleen om de bestaande cultuur beter te begrijpen, maar ook om bewustere keuzes te maken over de gewenste ontwikkeling ervan.

Resultaten

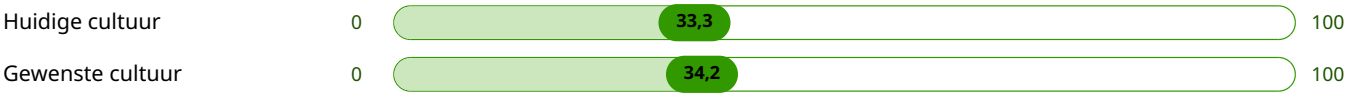
▸ De cijfers op een rijtje

Resultaten

Organisatiecultuur

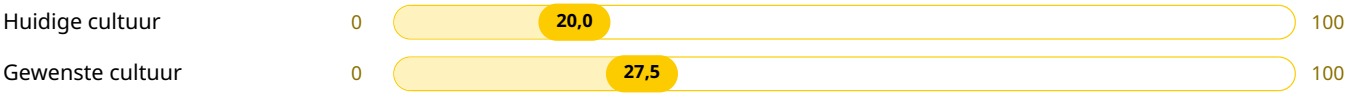
Familie

Samenwerking en betrokkenheid · **0,8 punten meer gewenst**



Innovatie

Vernieuwing en ondernemerschap · **7,5 punten meer gewenst**



Resultaat

Prestaties en concurrentie · **5,0 punten minder gewenst**



Hiërarchie

Structuur en beheersing · **3,3 punten minder gewenst**



Alle balken gebruiken dezelfde schaal: 0–100 punten. Scores en verschillen zijn afzonderlijk afgerond op één decimaal.

Samenvatting

▸ Een kort overzicht

Wat betekenen jouw scores?

Profielschets



Je ervaart de huidige cultuur in je organisatie als een balans tussen verschillende waarden, waarbij *Familie* het meest opvalt. Dit betekent dat de werksfeer voor jou vooral persoonlijk is en dat er veel aandacht is voor onderlinge betrokkenheid en zorg. Naast deze menselijke kant spelen *Resultaat* en *Hiërarchie* ook een rol, wat zorgt voor een zekere mate van structuur en prestatiedrang. *Innovatie* is op dit moment het minst aanwezig in je beleving. Voor de toekomst zie je een duidelijke verschuiving voor je. Hoewel de focus op *Familie* dominant moet blijven, wil je dat er meer ruimte komt voor *Innovatie*. Je streeft naar een omgeving waarin ondernemerschap en het nemen van risico's belangrijker worden, terwijl de nadruk op strikte prestaties en formele regels juist afneemt.

Onderlinge samenhang

Als we kijken naar de verschillende onderdelen van de cultuur, vallen er een paar tegenstellingen op. Er is bijvoorbeeld een verschil tussen de manier waarop er geleid wordt en de richting waarin de organisatie zich beweegt. Terwijl je het *Management* ervaart als faciliterend en zorgzaam, is de *Strategische focus* juist gericht op concurrentie en vernieuwing. Ook is er een contrast zichtbaar tussen de *Organisatiebinding* en de *Samenwerking*. De binding met de organisatie is voor jou sterk geworteld in loyaliteit en vertrouwen, maar in de dagelijkse *Samenwerking* ervaar je juist meer stabiliteit, conformiteit en voorspelbaarheid. De wens om deze accenten te veranderen is echter consistent over de hele linie. In bijna alle dimensies, zoals bij de *Succescriteria* en de *Samenwerking*, geef je aan dat je minder waarde hecht aan *Resultaat* en *Hiërarchie* en meer aan een combinatie van *Familie* en *Innovatie*.

Betekenis voor functioneren

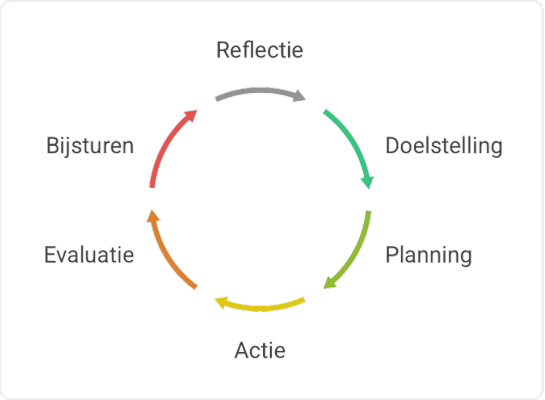
Voor jouw dagelijkse werkbeleving betekent dit dat je werkt in een omgeving die veilig en ondersteunend voelt, maar waar je tegelijkertijd de druk van prestaties en de beperkingen van vaste structuren ervaart. De sterke loyaliteit binnen de organisatie biedt een fijn fundament, maar de focus op winnen op de markt in de *Succescriteria* kan schuren met de zorgzame kant van het *Management*. Je verlangt naar een balans waarin je meer creativiteit en ondernemerschap kunt tonen, zonder dat de menselijke maat verloren gaat. De wens om minder te sturen op *Hiërarchie* en *Resultaat* suggereert dat je behoefte hebt aan een cultuur die meer durft te experimenteren en waarin vernieuwing een natuurlijker onderdeel wordt van het werk. Je zoekt een plek waar je zowel de warmte van de *Familie* als de dynamiek van *Innovatie* vindt.

Aanbevelingen

▸ Van cijfers naar actie

Persoonlijke aanbevelingen

Aanbevelingen



Wat gaat er goed?

Het is duidelijk dat er een heel sterke basis is binnen je organisatie. De sfeer van *Familie* zorgt voor veel onderlinge betrokkenheid, loyaliteit en vertrouwen. Dit is een kostbaar bezit: mensen voelen zich veilig en gewaardeerd, wat een ideale bodem is voor groei. Je leidt je team op een zorgzame en faciliterende manier, waardoor er een veilige haven is gecreëerd waarin medewerkers zich gesteund voelen.

Ruimte voor ondernemerschap en risico

Het grootste verschil zit in de manier waarop er wordt samengewerkt. Nu is dit nog erg gericht op stabiliteit en het volgen van de regels, terwijl je juist wilt dat mensen meer durven. Het risico is dat de huidige veiligheid omslaat in een soort stilstand, waarbij niemand meer iets nieuws probeert uit angst om fouten te maken. Om echt naar een cultuur van *Innovatie* te gaan, moet de focus verschuiven van 'veiligheid door voorspelbaarheid' naar 'veiligheid om te experimenteren'.

Concrete acties

- Introduceer een wekelijks 'experimenteer-uurtje' waarin medewerkers iets nieuws mogen proberen zonder dat het direct perfect moet zijn.
- Bespreek tijdens teamoverleggen niet alleen wat er goed ging, maar juist ook wat er misging en wat daarvan is geleerd: dit maakt fouten maken normaal.
- Geef medewerkers de opdracht om één proces in hun werk te versimpelen of te vernieuwen, en beloon het initiatief in plaats van alleen het resultaat.

Herdefiniëren van succes

Op dit moment wordt succes vooral gezien als het winnen van de markt en het verslaan van de concurrentie. Dit kan botsen met de zorgzame sfeer die je wilt behouden. Als de druk om te winnen te hoog wordt, kan dit leiden tot stress of een gevoel van tegenstrijdigheid. Je wilt dat succes meer gaat over de groei van je mensen en het innoveren van je diensten.

Concrete acties

- Vervang harde concurrentie-doelen door leerdoelen: vraag niet alleen 'hebben we gewonnen?', maar ook 'wat hebben we geleerd?'.
- Koppel waardering aan innovatief gedrag, zoals het aandragen van een nieuw idee, in plaats van alleen aan het behalen van een commercieel resultaat.

Samenhang tussen leiderschap en koers

Er is een klein spanningsveld tussen hoe je leidt (zorgzaam) en waar de organisatie strategisch naartoe wil (vernieuwend en concurrerend). Dit kan verwarrend werken voor je team: ze weten niet of ze moeten zorgen voor elkaar of moeten knallen voor resultaat. Door deze twee kanten beter op elkaar af te stemmen, creëer je rust en duidelijkheid.

Concrete acties

- Maak expliciet hoe zorg voor de mens juist de brandstof is voor vernieuwing: mensen durven alleen te innoveren als ze weten dat ze gesteund worden.
- Betrek het team bij het bepalen van de nieuwe koers, zodat de verschuiving naar *Innovatie* een gezamenlijk project wordt in plaats van een opdracht van bovenaf.

Organisatiecultuur

▸ Huidige en gewenste cultuur



Vier cultuurtypen, zes dimensies

De OCAI beschrijft hoe de organisatie wordt ervaren en welke cultuur gewenst is. Er zijn vier cultuurtypen: ***Familie*** legt het accent op samenwerking en betrokkenheid, ***Innovatie*** op vernieuwing en ondernemerschap, ***Resultaat*** op prestaties en concurrentie en ***Hiërarchie*** op structuur en beheersing. Een organisatie kan kenmerken van alle vier combineren.

Deze accenten worden bekeken vanuit zes dimensies: *Dominant organisatiekarakter*, *Management*, *Samenwerking*, *Organisatiebinding*, *Strategische focus* en *Succescriteria*. Daardoor kan bijvoorbeeld zichtbaar worden dat vernieuwing een strategisch accent is, terwijl leiderschap vooral op structuur steunt.

Zo lees je de resultaten

Per dimensie zijn 100 punten verdeeld over de vier cultuurtypen, eenmaal voor de huidige cultuur en eenmaal voor de gewenste cultuur. Het totaalprofiel is het gemiddelde over de zes dimensies. Een hogere score betekent een sterker relatief accent, geen betere prestatie. Verschillen geven richting aan het gesprek over cultuur; ze bewijzen op zichzelf geen probleem of oorzaak.

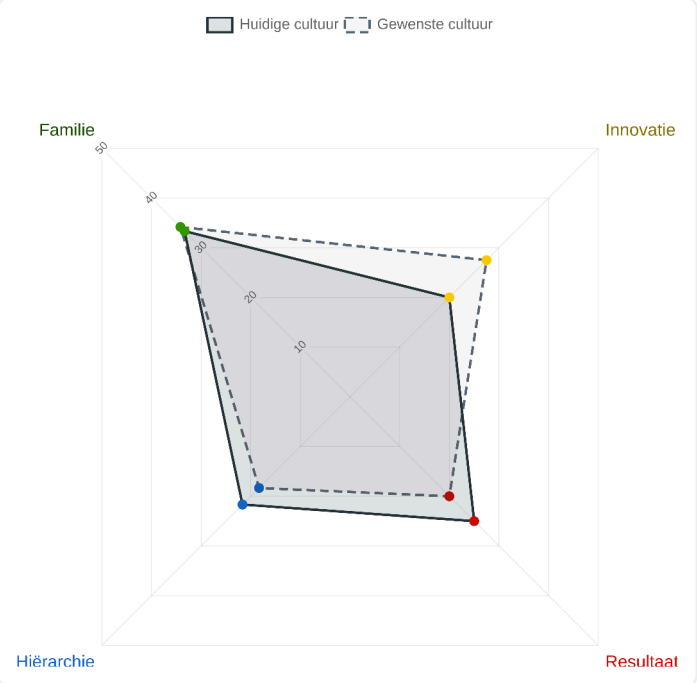
Vlieger- en staafdiagrammen gebruiken een schaal van 0 tot 50 als alle getoonde scores hoogstens 50 zijn, en van 0 tot 100 zodra een score hoger is. Huidige en gewenste cultuur gebruiken binnen een grafiek of grafiekpaar dezelfde schaal. Het resultatenoverzicht en de stipgrafieken blijven op 0 tot 100. De cijfers blijven de oorspronkelijke punten uit de verdeling van 100. In de tabellen staat Δ voor gewenst min huidig: een plus betekent meer gewenst, een min minder gewenst.

De vier cultuurstijlen vormen samen een profiel van relatieve accenten. Scores zijn punten op een verdeling van 100, geen beoordeling van goed of slecht en geen normscore. Verschillen worden uitgedrukt in punten.

Cultuuranalyse

Huidig cultuurbeeld

In je huidige beleving is de organisatiecultuur relatief gebalanceerd, maar met een duidelijk accent op *Familie*. Je ervaart de omgeving als een persoonlijke plek waar mensen veel met elkaar delen en waar onderlinge betrokkenheid een centrale rol speelt. Hoewel andere cultuurtypen ook aanwezig zijn, vormt de nadruk op menselijke relaties en zorg de meest prominente kleur in het algemene beeld van de organisatie.



Naast de focus op *Familie* zie je dat *Resultaat* en *Hiërarchie* een vergelijkbare rol spelen in het totaalbeeld. Er is een zekere mate van structuur en prestatiedrang aanwezig, maar deze worden overschaduwd door de nadruk op de menselijke kant. De cultuur van *Innovatie* is op dit moment het minst aanwezig in je algemene perceptie van de organisatiecultuur.

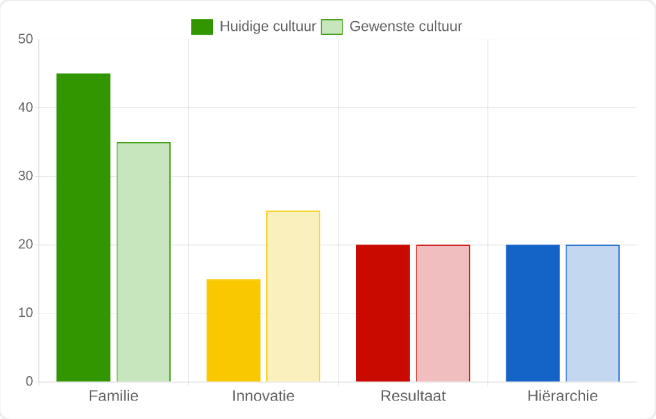
Gewenste cultuur en verschuivingen

Voor de toekomst geef je aan dat de focus op *Familie* dominant moet blijven, maar dat er een verschuiving plaatsvindt naar meer *Innovatie*. Je wenst een omgeving waarin ondernemerschap, het nemen van risico's en het verkennen van nieuwe kansen meer ruimte krijgen. De gewenste cultuur beweegt zich hiermee weg van een puur ondersteunende sfeer naar een dynamischer karakter.

Tegelijkertijd is er een wens om de accenten op *Resultaat* en *Hiërarchie* te verminderen. Je streeft naar een balans waarin de menselijke maat behouden blijft, maar waarbij de sturing minder gericht is op strikte prestaties of formele beheersing en meer op vernieuwing en creativiteit.

Cultuur per dimensie

Dominant organisatiekarakter



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	45,0	35,0	-10,0
Innovatie	15,0	25,0	+10,0
Resultaat	20,0	20,0	0,0
Hiërarchie	20,0	20,0	0,0

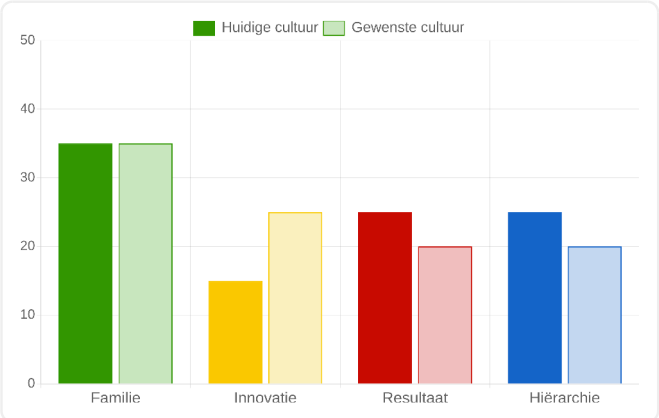
Je ervaart het *Dominant organisatiekarakter* nu sterk als *Familie*, met een score van 45. De organisatie voelt voor jou als een persoonlijke omgeving die lijkt op een grote familie waarin mensen veel delen.

In de toekomst wil je dat dit karakter meer verschuift richting *Innovatie*, wat stijgt met 10 punten. Je wenst een dynamischere omgeving waarin mensen vaker bereid zijn hun nek uit te steken.

Management

Wat betreft *Management* zie je nu een nadruk op *Familie* met 35 punten. Het leiderschap wordt door jou vooral ervaren als een voorbeeld van begeleiden, faciliteren en zorg dragen voor de mensen.

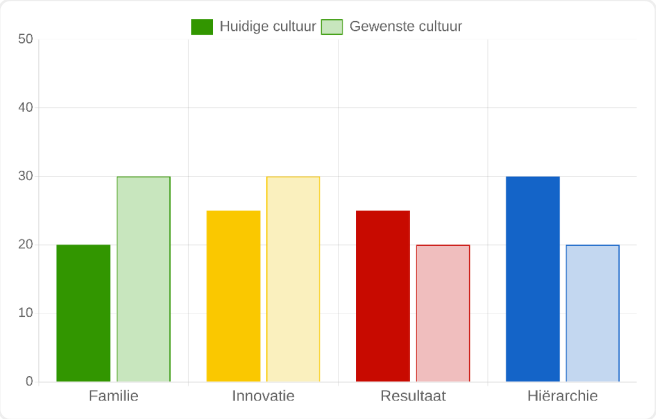
Je wenst dat *Management* meer verschuift naar *Innovatie*, met een toename van 10 punten. Je zou graag zien dat leiderschap vaker een voorbeeld is van ondernemerschap en het nemen van risico's.



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	35,0	35,0	0,0
Innovatie	15,0	25,0	+10,0
Resultaat	25,0	20,0	-5,0
Hiërarchie	25,0	20,0	-5,0

Cultuur per dimensie (vervolg)

Samenwerking



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	20,0	30,0	+10,0
Innovatie	25,0	30,0	+5,0
Resultaat	25,0	20,0	-5,0
Hiërarchie	30,0	20,0	-10,0

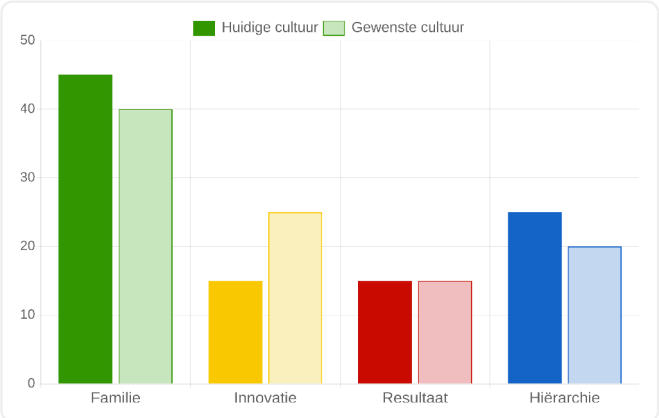
Bij *Samenwerking* ervaar je nu juist een accent op *Hiërarchie* met 30 punten. De managementstijl wordt door jou gekenmerkt door baanzekerheid, conformiteit en stabiliteit in de onderlinge relaties binnen de organisatie.

Hier is de grootste veranderwens: je wilt een verschuiving naar *Familie* en *Innovatie*. *Hiërarchie* neemt met 10 punten af, terwijl *Familie* met 10 punten stijgt richting meer teamwerk en participatie.

Organisatiebinding

De *Organisatiebinding* is nu sterk geworteld in *Familie* met 45 punten. Loyaliteit en wederzijds vertrouwen zijn voor jou de belangrijkste factoren die de organisatie bij elkaar houden en de betrokkenheid vergroten.

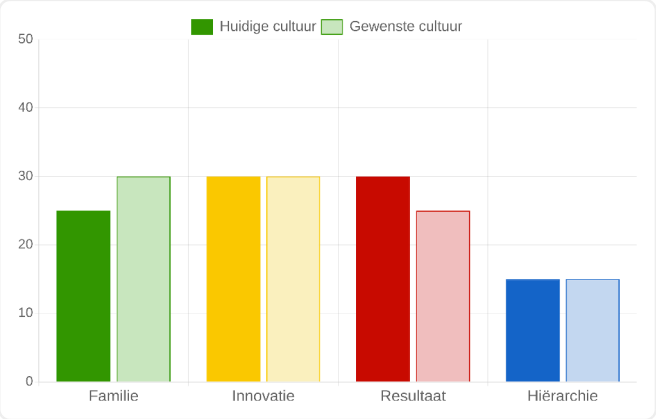
Je wilt dat *Innovatie* in de *Organisatiebinding* met 10 punten toeneemt. Je wenst dat toewijding aan ontwikkeling en het vooroplopen een grotere rol gaat spelen in wat de organisatie bindt.



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	45,0	40,0	-5,0
Innovatie	15,0	25,0	+10,0
Resultaat	15,0	15,0	0,0
Hiërarchie	25,0	20,0	-5,0

Cultuur per dimensie (vervolg)

Strategische focus



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	25,0	30,0	+5,0
Innovatie	30,0	30,0	0,0
Resultaat	30,0	25,0	-5,0
Hiërarchie	15,0	15,0	0,0

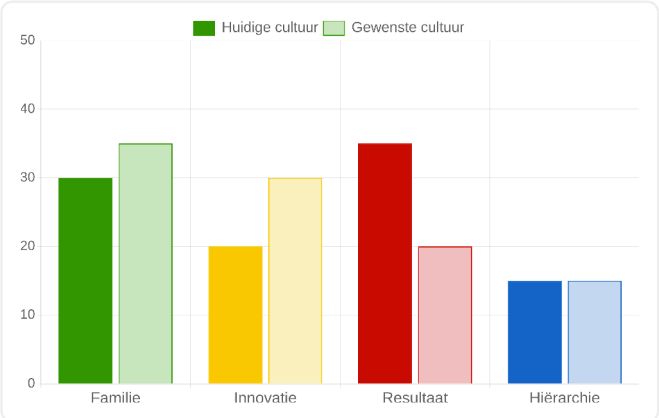
Je *Strategische focus* ligt nu gelijkwaardig op *Innovatie* en *Resultaat*, beide met 30 punten. De nadruk ligt op het creëren van nieuwe uitdagingen enerzijds en concurrerend optreden op de markt anderzijds.

De gewenste *Strategische focus* blijft stabiel op het gebied van *Innovatie*, maar je ziet een lichte stijging in *Familie* met 5 punten, wat duidt op meer nadruk op mensenontwikkeling.

Succescriteria

Bij de *Succescriteria* staat *Resultaat* nu centraal met 35 punten. Succes wordt in jouw beleving vooral bepaald door winnen op de markt en het voorbijstreven van de concurrentie.

Je wenst een duidelijke verschuiving: *Resultaat* neemt met 15 punten af. In plaats daarvan wil je dat succes meer wordt bepaald door *Familie* en *Innovatie*, met name door medewerkersontwikkeling.



Cultuurtype	Huidig	Gewenst	Δ
Familie	30,0	35,0	+5,0
Innovatie	20,0	30,0	+10,0
Resultaat	35,0	20,0	-15,0
Hiërarchie	15,0	15,0	0,0

Samenhang en betekenis

Samenhang tussen de zes dimensies

Wanneer we kijken naar de samenhang in de huidige cultuur, valt een verschil op tussen *Management* en *Strategische focus*. Terwijl je *Management* ervaart als faciliterend en zorgzaam (*Familie*), is de *Strategische focus* juist gericht op concurrentie en vernieuwing (*Resultaat* en *Innovatie*). Dit betekent dat de manier waarop er geleid wordt, een ander accent heeft dan de richting waarin de organisatie zich strategisch beweegt.

Een ander patroon is zichtbaar in de huidige beleving van *Samenwerking* versus *Organisatiebinding*. Waar de binding sterk gebaseerd is op loyaliteit en vertrouwen (*Familie*), wordt de dagelijkse samenwerking en managementstijl juist meer gekenmerkt door stabiliteit en voorspelbaarheid (*Hiërarchie*). Er is dus een verschil tussen de emotionele binding aan de organisatie en de ervaren manier van samenwerken.

De gewenste verschuivingen laten een consistente beweging zien. In bijna alle dimensies, zoals bij de *Succescriteria* en *Samenwerking*, is er een wens om af te stappen van *Resultaat* en *Hiërarchie*. De voorkeur gaat uit naar een combinatie van *Familie* en *Innovatie*, waarbij de menselijke maat behouden blijft maar de organisatie dynamischer en ondernemender wordt.

Betekenis voor jouw werkbeleving

Voor jouw werkbeleving betekent dit dat je momenteel een omgeving ervaart die veilig en ondersteunend is, maar waar de dagelijkse gang van zaken soms sterk bepaald wordt door stabiliteit en prestatiedruk. De sterke binding door loyaliteit biedt een solide basis, maar de focus op resultaten in de *succescriteria* kan contrasteren met de zorgzame kant van het management.

Je streeft naar een werkomgeving waarin je meer ruimte voelt voor creativiteit en ondernemerschap, zonder dat dit ten koste gaat van de onderlinge betrokkenheid. De wens om *Hiërarchie* en *Resultaat* te verminderen ten gunste van *Innovatie* suggereert dat je behoefte hebt aan een cultuur die meer durft te experimenteren en vernieuwen.

Reflectie

▸ Stof om over na te denken

Reflectievragen

1. Hoe voorkom je dat de veiligheid van de *Familie*-cultuur een blokkade wordt voor de risico's die nodig zijn voor *Innovatie*?
2. Waarom is de *Samenwerking* nu gericht op stabiliteit en regels, terwijl je juist meer participatie en teamwerk wenst?
3. Als succes niet langer draait om het verslaan van de concurrentie, waar meet je jouw succes dan aan af?
4. Hoe overbrug je het verschil tussen jouw zorgzame manier van *Management* en de concurrerende *Strategische focus*?
5. Welk concreet risico durf jij als eerste te nemen om de verschuiving van stabiliteit naar *Innovatie* te starten?
6. Waarom ervaar je een sterke *Organisatiebinding* door loyaliteit, maar de dagelijkse *Samenwerking* juist als *Hiërarchie*?
7. Op welke manier houd jij onbewust vast aan de structuren van *Hiërarchie* die je nu juist wilt verminderen?
8. Wat gebeurt er in jouw team wanneer iemand een fout maakt in de naam van *Innovatie*?
9. Hoe zorg je dat de drang naar *Innovatie* de warmte en zorg binnen de *Familie*-cultuur niet verdringt?
10. Wat is het grootste obstakel dat je nu tegenhoudt om de focus bij de *Succescriteria* te verleggen naar mensenontwikkeling?

Bronnen

▸ Wetenschappelijke onderbouwing

Bronnen

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management* Science, 29(3), 363-377. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. D. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. PLoS ONE, 9(3), e92879. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879