

**Samenhang foutencultuur
en
ontwikkelingsfase organisatie**

Rosa Toonen
Studentnummer: 338966
Erasmus Universiteit Rotterdam, 2011-2012
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Masterscriptie: Arbeid, Organisatie & Management Sociologie
Begeleider: Drs. Bert Jetten
2^e Beoordelaar: Dr. Peter Mascini

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	3
1.1 Thema	3
1.1.1 Wat is een fout?	3
1.1.2 Ontwikkelingsfasen organisatie	4
1.1.3 Waarom is de ontwikkelingsfase van invloed op de foutencultuur?	4
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Relevantie	7
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	7
1.4 Opzet scriptie	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Foutencultuur	9
2.2.1 Waarom een open foutencultuur?	9
2.2.2 Wat is een open en wat een gesloten foutencultuur?	11
2.3 Greiners ontwikkelingsfasen	14
2.4 Communicatie	17
2.5 Innovatie en creativiteit	18
2.6 Controle systemen (Mintzberg)	19
2.6 Kritiek op Greiner	21
2.7 Invloed ontwikkelingsfase op foutencultuur	21
Hoofdstuk 3: Methode(n) van onderzoek	25
3.1 Onderzoeksstrategie	25
3.2 Dataverzameling	26
3.2.1 Respons	26
3.3 Vaststellen ontwikkelingsfase	27
3.4 Meting foutencultuur	27
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	28
Hoofdstuk 4: Analyse en Resultaten	30
4.1 Inleiding	30
4.2 Cocktailbar (ontwikkelingsfase 1)	30
4.3 Fabrikant (ontwikkelingsfase 3)	38
4.4 Elektraorganisatie (ontwikkelingsfase 4)	51
4.5 Organisatieadviesbureau (ontwikkelingsfase 5)	62
4.6 Aannemersbedrijf (ontwikkelingsfase onbekend)	71
4.7 Overzicht ontwikkelingsfase en openheid foutencultuur + verwachtingen	78
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	80
5.1 Eindconclusie en interpretatie	80
5.2 Reflectie op aanpak en aanbevelingen voor nader onderzoek	83
Referenties	86
Bijlage 1 Vragenlijst Foutencultuur van een Organisatie (Van Dyck, 2000)	88
Bijlage 2 Kenmerken ontwikkelingsfasen volgens Greiner (1998)	91
Bijlage 3 Interviewvragen ontwikkelingsfase + foutencultuur	92
Bijlage 4 Tabellen voor validiteit en betrouwbaarheid	93
Bijlage 5 Tabel voor gemiddelde scores (schaal 0-10) op stellingen vragenlijst per organisatie	95

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Thema

Het maken van fouten kan in sommige situaties catastrofale gevolgen hebben. Een fout in een operatiekamer kan leiden tot serieuze schade aan de patiënt. In een groot deel van de gevallen dat er tijdens een operatie iets fout gaat, is de mens voor 56% mede de oorzaak (De Korne, Hiddema, Bleker & Van Dyck, 2007). Een ander voorbeeld van een situatie waarin een fout kan leiden tot ernstige gevolgen is tijdens een klim op de Everest (Van Dyck, 2009). Elke fout die gemaakt wordt op weg naar de top kan leiden tot de dood. Fouten kunnen in situaties met een hoge risicofactor dus zeer negatieve uitkomsten hebben. Het is belangrijk om van deze fouten te leren. Wanneer er van fouten geleerd wordt, kan er adequaat gehandeld worden na een fout, waardoor de negatieve gevolgen van de fout worden beperkt, verdwijnen of zelfs worden omgezet in iets positiefs.

Maar niet alleen in situaties met een hoog risico op ongevallen is een goede omgang met fouten van belang. Ook wanneer er geen gevaar is voor de veiligheid van mensen kan er veel winst gehaald worden uit een fout waar goed op gereageerd wordt. Een goede omgang met fouten kan de effectiviteit, efficiëntie, innovatie en leerprocessen in een organisatie vergroten. Dat er fouten worden gemaakt in organisaties kan nooit helemaal worden uitgesloten, maar de negatieve effecten ervan kunnen wel zoveel mogelijk worden beperkt en daarnaast kunnen er aan fouten positieve uitkomsten worden verbonden in de vorm van aanpassing en innovatie. Een organisatie die grip heeft op fouten zal zich moeten richten op het voorkomen van fouten en het omgaan met fouten als die eenmaal gemaakt zijn (Van Dyck, 2009).

Uit ander onderzoek (Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005) komt naar voren dat open communicatie, foutenanalyse en de nadruk op snelle en effectieve foutcorrectie werd geassocieerd met het beter presteren van het bedrijf. Tolerantie in organisaties is essentieel om te kunnen leren van fouten, omdat het openheid creëert. Naast de tolerantie moet de organisatie ook daadkracht tonen door actief te zoeken naar de onderliggende factoren die hebben bijgedragen aan de gemaakte fout.

1.1.1 Wat is een fout?

Uit het voorgaande blijkt dat een open foutencultuur veel positiefs brengt voor een organisatie. Om dit inzichtelijker te maken, zetten we uit een wat er onder een fout

wordt verstaan. Vollenbroek (2003, p.11) beschrijft een fout als “... een handeling met een ander resultaat dan de bedoeling was”. Deze definitie zorgt voor een afstandelijke en neutrale behandeling van de fout, waardoor ruimte geboden wordt om de fout te analyseren en er van te leren. Ook Van Dyck (2009) gebruikt een soortgelijke definitie. In haar onderzoek maakt ze duidelijk onderscheid tussen een fout, een overtreding en de consequenties van een fout. Een fout is een goedbedoelde actie, die gefaald is. Een overtreding is een actie die gemaakt wordt met verkeerde intenties (deze hoeft niet per se te falen). Consequenties zijn het gevolg van een fout en moeten daarom niet verward worden met de fout zelf. Deze consequenties kunnen negatief of positief zijn. Een fout wordt dus gezien als een doel dat niet behaald is, de fout kan niet geweten worden aan een verandering en de fout moet voorkomen kunnen worden (Van Dyck, 2009).

1.1.2 Ontwikkelingsfasen organisatie

Dat een open foutencultuur voor een organisatie van belang is, is reeds duidelijk geworden. Wat we nog niet weten is waardoor organisaties verschillen in de openheid van foutencultuur. Met andere woorden, waarom verbergt de ene organisatie de gemaakte fouten en bestraft de fouten wellicht zelfs? En waarom maakt de andere organisatie juist het maken van fouten bespreekbaar en wil van de fouten leren? Over het algemeen zijn volgens Greiner (1998) organisaties te onderscheiden in leeftijd, omvang, evolutiefase, revolutiefase en de mate van groei binnen de sector van de organisatie. Het is belangrijk dat een organisatie een structuur heeft die passend is voor de ontwikkelingsfase waarin zij zich bevindt. De structuur is zelfs zo belangrijk, dat op het moment dat de verkeerde structuur voor lange tijd gebruikt wordt, er een kans bestaat om failliet te gaan (Greiner, 1998). Wanneer een organisatie groeit maakt deze verschillende ontwikkelingsfasen door. Elke ontwikkelingsfase heeft zijn eigen kenmerken. De fasen verschillen onder andere in mate van hiërarchie, samenwerken, teams, leiderschap, aanwezigheid van oprichter, communicatie, innovativiteit en creativiteit. Het doel van ons onderzoek is middels de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt, de openheid van de foutencultuur verklaren.

1.1.3 Waarom is de ontwikkelingsfase van invloed op de foutencultuur?

Van Greiner (1998) weten we dat de ontwikkelingsfase een zeer bepalende factor is voor een organisatie. Er moet op allerlei gebied rekening gehouden worden met de

fase waarin de organisatie zich bevindt. De ontwikkelingsfase kan beschouwd worden als de basis van de organisatie. Bij elke fase passen verschillende kenmerken, waardoor de fasen onderscheiden kunnen worden. Deze kenmerken vertellen onder andere iets over creativiteit, leiders, centralisatie/decentralisatie, hiërarchie en communicatie.

In de theorie over foutencultuur en in de theorie over de ontwikkelingsfasen komen veel dezelfde kenmerken naar voren. Begrippen die centraal staan in beide theorieën zijn onder andere communicatie, leiderschap en leerprocessen. In een open foutencultuur, waar open met fouten wordt omgegaan, is er een grote mate van tolerantie, wordt er veel en open gecommuniceerd en is de opbouw van de organisatie weinig hiërarchisch. Deze kenmerken komen we ook tegen in de theorie van Greiner (1998) over de ontwikkelingsfasen van een organisatie. Naarmate een organisatie groeit, neemt de hiërarchie toe, wordt er minder gecommuniceerd en vermindert de tolerantie.

Wanneer we ons concentreren op enerzijds minder ver ontwikkelde organisaties en anderzijds ver ontwikkelde organisaties, komen we weer tot begrippen die overeenkomen met de theorie over foutenculturen. In kleine, jonge organisaties is creativiteit volgens Greiner (1998) essentieel voor de ontwikkeling. De organisatie is dynamisch, innovatief en er valt veel te verbeteren. Deze eigenschappen komen we ook tegen bij een open foutencultuur. De open omgang met fouten biedt de mogelijkheid om van deze fouten te leren en de organisatie daardoor te ontwikkelen, innovaties te doen en creatief te werken. Ook 'oude', grote organisaties en een gesloten foutencultuur hebben veel overlap in theoretische kenmerken. In deze ver ontwikkelde organisatie is het maken van fouten om van te leren minder nodig dan bij een minder ver ontwikkelde organisatie, want de grote groei is achter de rug, de organisatie heeft in het verleden al geleerd van fouten en zal zich nu moeten handhaven en efficiënt werken. Ook zijn deze grote organisaties vaak hiërarchisch ingedeeld en wordt er minder gecommuniceerd dan toen ze nog kleiner waren. Hier vinden we tevens overeenkomstige kenmerken met de gesloten foutencultuur, waar er nauwelijks gecommuniceerd wordt over fouten en waar er weinig tolerant tegen het maken van een fout wordt aangekeken.

Edmondson (1996) richt zich voornamelijk op het effect van leiderschap op de omgang met fouten. Volgens hem is een leider deels bepalend voor de omgeving die

er gecreëerd wordt en of dit een gesloten, dan wel een open cultuur is. Het belang van leiderschap wordt ook onderstreept door Schein (2004). Volgens hem zijn organisatiecultuur en leiderschap ‘twee kanten van dezelfde medaille’. Dit onderstreept het belang van competente leiders wanneer er een open foutencultuur gewenst is. Veel managers in organisaties hebben een mening over het onderwerp foutencultuur, echter, slechts een klein deel van deze opinies en bijbehorende acties leidt nog tot een organisatie die grip heeft op fouten (Van Dyck, 2009). Deze invloed van leiderschap zien we bij Greiners theorie terug in de vorm van ‘management stijl’. De keuze voor de ontwikkelingsfasetheorie is gebaseerd op de vele raakvlakken met andere theorieën, bijvoorbeeld de invloed van leiderschap op de cultuur. De theorie van Greiner is zo interessant, omdat deze veelomvattend is wat betreft theorie en daardoor veel aspecten van een organisatie kan onderzoeken en zich niet beperkt tot één aspect als communicatie of leiderschap.

Samengevat hebben de twee theorieën (over ontwikkelingsfasen en foutencultuur) vele raakvlakken en zijn volgens ons daarom zo interessant om met elkaar in verband te brengen. Wij verwachten dan ook dat de ontwikkelingsfase samen zal hangen met de openheid van de foutencultuur. De probleemstelling die wij hierbij hanteren wordt in de volgende paragraaf uiteengezet.

1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf zal duidelijk worden wat wij precies willen onderzoeken. Het doel van het onderzoek wordt hieronder beschreven, evenals de algemene probleemstelling. Deze wordt opgesplitst in theoretische en empirische deelvragen, waar wij in de rest van dit onderzoek antwoord op trachten te geven. Aan de hand van de theoretische vragen geven we een overzicht van de gebruikte theorieën in de literatuur en zullen we onze verwachtingen vormen. De empirische vragen worden gebruikt om onze verwachtingen te toetsen aan de empirie.

Doelstelling

Het onderscheiden van de organisaties in de ontwikkelingsfasen van Greiner, de omgang met fouten beschrijven en de aard van de foutencultuur duiden door middel van de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt.

Algemene vraagstellingstelling

Hoe gaan organisaties uit de door Greiner onderscheiden ontwikkelingsfasen om met fouten, en hoe kan de aard van de foutencultuur worden begrepen uit de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt?

Theoretische onderzoeksvragen

1. Wat houdt de theorie van Greiner in?
2. Wat is een open foutencultuur en wat een gesloten foutencultuur?
3. Waarom is een open foutencultuur van belang?
4. Wat kunnen ontwikkelingsfasen over de openheid van de foutencultuur vertellen?

Empirische onderzoeksvragen

5. Hoe open is de foutencultuur van de organisatie?
6. In welke ontwikkelingsfase bevindt de organisatie zich?
7. Wat is het verband tussen de ontwikkelingsfase en de foutencultuur?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een aanvulling zijn op de reeds bestaande literatuur over foutenmanagement in een organisatie. Wat dit onderzoek uniek maakt, en daarom relevant voor de wetenschap, is dat de verklaring voor de verschillen in foutencultuur tussen organisaties wordt gezocht in de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt. Dat een open foutencultuur veel positiefs kan brengen voor een organisatie blijkt uit vele onderzoeken (Van Dyck, 2009; Van Dyck, 2000; Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005; Vollenbroek, 2003), maar waarom de ene organisatie wel en de andere geen open foutencultuur heeft wordt uit de literatuur niet duidelijk. Ons onderzoek wil aan het licht brengen waar die verschillen zitten en zoeken naar een verklaring hiervoor. Wij zullen middels de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt, trachten de verschillen in foutencultuur tussen organisaties te verklaren.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Kennis hebben over en bewust zijn van de eigen foutencultuur is belangrijk voor organisaties. Het maatschappelijk belang van een open foutencultuur in organisaties is

groot. Een cultuur waarin van fouten wordt geleerd, leidt tot grotere effectiviteit en efficiëntie, wat zorgt voor een betere dienstverlening of een hogere kwaliteit van de productie. Door een goede omgang met fouten, kunnen deze worden omgezet in iets nuttigs en positiefs. De organisatie kan leren van de gemaakte fouten en er beter van worden. Het grootste weekblad voor hoogopgeleiden 'Intermediair' schreef over het maken van fouten in een werksituatie en het nut daarvan (2009): wanneer er over fouten wordt gecommuniceerd, leren werknemers en werkgevers hiervan.

Ook worden organisaties innovatiever wanneer er een open foutencultuur is.

Innovaties zijn van belang in de beginfase van de organisatie, waarin een product en een markt moeten worden neergezet. Maar niet alleen in jonge organisaties zijn innovaties nodig, ook een verder ontwikkelde organisatie zal zich moeten blijven vernieuwen om de marktpositie te behouden (Greiner, 1998).

1.4 Opzet scriptie

De opzet van de scriptie zal als volgt zijn. Allereerst wordt er het theoretisch kader uiteengezet, waarin de theorie over ontwikkelingsfasen en de theorie over de foutencultuur naar voren zullen komen. Tussen deze theorieën zal een verband gelegd worden, waaruit onze verwachtingen ontstaan. Na dit theoretische gedeelte volgt het hoofdstuk over de methoden van onderzoek, waarin we beschrijven hoe het onderzoek zelf aangepakt is. Hierna volgt het hoofdstuk met de empirische analyses en resultaten. Daarin wordt naast het beschrijven van onze bevindingen ook geanalyseerd of er aan onze verwachtingen voldaan is. In het afsluitende hoofdstuk presenteren we onze eindconclusie, interpreteren we de bevindingen, reflecteren we op de aanpak van het onderzoek en geven we enkele aanbevelingen voor nader onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen wij onze theorie evenals onze verwachtingen uiteenzetten. De theorie die we gebruiken om de openheid van de foutencultuur te verklaren is, zoals in de inleiding al kort besproken, de ontwikkelingsfasetheorie van Greiner (1998).

Samengevat houdt deze theorie in dat wanneer een organisatie groeit, zij verschillende opeenvolgende fasen doormaakt. De stap nemen naar de volgende fase is een vereiste om door te kunnen groeien. Elke fase kenmerkt zich door verschillen in onder andere hiërarchie, openheid, samenwerking en communicatie. Iedere fase is dus op enkele kenmerken te onderscheiden van de andere fasen.

Naast de theorie van Greiner (1998), zal er uitgebreid aandacht besteed worden aan de theorie en literatuur over foutencultuur. Er zal onder andere beschreven worden wat wij verstaan onder een open foutencultuur en wat onder een gesloten foutencultuur. Als laatste zullen onze verwachtingen gebaseerd op beide theorieën gevormd worden.

2.2 Foutencultuur

2.2.1 Waarom een open foutencultuur?

Fouten kunnen gebruikt worden voor twee redenen: controle en leren (Van Dyck, 2000). Bij controle worden de fouten gebruikt om de negatieve consequenties van fouten te vermijden. En bij leren worden de positieve consequenties van de fout bevorderd. Vaak proberen organisaties fouten helemaal te voorkomen. Volgens Van Dyck (2000) is dit minder effectief, beter kunnen de fouten gebruikt worden voor controle en leren. De reden hiervoor is dat een algehele foutenpreventie onmogelijk is; fouten kunnen nooit helemaal worden uitgesloten. Homsma (2007) beschrijft medewerkers als feilbaar; fouten maken hoort bij de mens. Foutenpreventie kan ook negatieve bijeffecten hebben, welke niet wenselijk zouden moeten zijn in een organisatie. Wanneer er minder fouten gemaakt worden door de preventie, wordt het accuraat reageren op een fout bemoeilijkt, aangezien hier weinig ervaring mee wordt opgedaan. Daarnaast wordt in een cultuur waar het voorkomen van fouten de norm is, vaak negatief tegen het maken van fouten aangekeken, wat leidt tot het verbergen er van en het opleggen van sancties. Deze situatie zal volgens Van Dyck (2000) leiden tot spanning, verbergen van fouten, verdedigende reacties en als gevolg daarvan verminderde foutencorrectie. Edmondson (1996) vult hierbij aan dat het gedrag van een leidinggevende van belang is bij de omgang met fouten. De houding van de

leidinggevende zorgt voor een gedeelde perceptie van wat de consequenties zijn van het maken van fouten. Deze perceptie beïnvloedt de bereidheid van werknemers om een fout te rapporteren en is deels bepalend voor een angstklimaat of juist een open klimaat.

Een foutenmanagement-benadering houdt in dat negatieve consequenties van de fout kunnen worden vermeden, zonder dat de fout zelf wordt vermeden, en dat positieve consequenties van de fout kunnen worden aangemoedigd. Een open klimaat geeft ruimte om van fouten te leren en kan teamprestaties verhogen. Dit open klimaat wordt gekenmerkt door de bereidheid om fouten te rapporteren en te bediscussiëren.

“Communicatie, analyse en leren zijn allen direct gerelateerd aan het minimaliseren van negatieve, en het maximaliseren van positieve foutenconsequenties” (Van Dyck, 2000, p. 66).

Homsma (2007) licht toe welke aspecten van belang zijn om een open foutencultuur te creëren. Tolerantie in organisaties is volgens zijn onderzoek essentieel voor een goede omgang met fouten. Maar een tolerante omgeving alleen is niet genoeg om op een goede manier met fouten om te gaan. Naast de tolerantie is daadkracht een voorwaarde voor een constructieve omgang met fouten. Door middel van deze daadkracht, van bijvoorbeeld een leidinggevende of de algemene organisatiecultuur, worden medewerkers gestimuleerd om actief te zoeken naar de oorzaken die aan de fouten hebben bijgedragen. Hierdoor is het mogelijk om van de fouten te leren. Samengevat leidt tolerantie tot openheid over fouten en is er daadkracht nodig om werkelijk te leren van de fouten (Homsma, 2007). Ook Hofmann en Frese (2011) beschrijven dat het om adequaat met een fout om te kunnen gaan nodig is dat er in de cultuur een positieve houding tegenover fouten bestaat, men gemotiveerd is tot handelen nadat een fout zich heeft voorgedaan, dat de emotionele reactie ten opzichte van de fout open is en dat het veilig voelt om over fouten te communiceren.

Volgens Mascini (1998) kan het proces van open zijn over fouten ook anders werken. Uit zijn onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers een hechtere band hebben, ze elkaars fouten minder snel zullen rapporteren, omdat ze bijvoorbeeld een conflict willen vermijden. Andere doelen dan het communiceren over fouten, bijvoorbeeld de goede onderlinge relaties, wegen op dat moment zwaarder (Mascini, 1998).

Blijkbaar is tolerantie zeer belangrijk bij het kunnen toegeven of elkaar wijzen op fouten. Op het moment dat fouten aan het licht komen en werknemers worden daar op afgerekend spreken we niet meer over een tolerantie sfeer, want fouten worden gebruikt om af te straffen in plaats van voor een leerproces. Voor een open foutencultuur moet men open over fouten kunnen zijn, zonder dat die fouten sancties tot gevolg hebben. Meer hiërarchie en afwezigheid van tolerantie leiden tot het verbergen van fouten en uiteindelijk tot minder transparantie. Waar er een tolerante sfeer heerst, zijn medewerkers niet bang om transparant te zijn en dat maakt het mogelijk om van fouten te leren.

Het leren van fouten wordt als belangrijk gezien voor een organisatie (Hofmann & Frese, 2011). Uit onderzoek (Homsma, Van Dyck, De Gilder, Koopman & Elfring, 2007; Homsma 2007) blijkt dat organisaties meer leren van fouten met ernstige consequenties dan van fouten waarvan de consequenties niet zo zwaar wegen. Hoe ernstiger de consequentie van de fout dus is, hoe meer er van de fout geleerd wordt. Een verklaring hiervoor is dat er meer communicatie plaats vindt bij een fout die ernstigere gevolgen heeft. Communicatie is sterk gerelateerd aan leren (Homsma et al., 2007). Ook worden er meer verbeteringen bedacht wanneer de fout is gemaakt tijdens een complexe taak. Bij een routinematige taak waarbij iets fout gaat, wordt er minder aandacht aan verbeterpunten besteed (Homsma, 2007). Een organisatie zou nog meer kunnen leren, wanneer er ook over fouten met minder ernstige consequenties gecommuniceerd wordt. En zelfs fouten waarvan de consequenties positief zijn, kunnen bijdragen aan het leerproces.

2.2.2 Wat is een open en wat een gesloten foutencultuur?

Een open foutencultuur kenmerkt zich volgens Homsma (2007) door tolerantie en daadkracht. Wanneer een van beiden niet geheel aanwezig is kan de foutencultuur niet open zijn en kan er niet optimaal geleerd worden van gemaakte fouten.

Onder tolerantie wordt verstaan dat bijvoorbeeld een leidinggevende uitspreekt tegen de werknemers dat er fouten gemaakt mogen worden, zeker in de beginperiode als iemand net is aangenomen. Homsma (2007) geeft een voorbeeld van een organisatie waar tegen nieuwe medewerkers gezegd wordt dat ze de eerste twee maanden zoveel mogelijk fouten moeten maken. Dit illustreert tevens de bevinding van Edmondson (1996) dat de leidinggevende invloed kan hebben op de openheid waarmee er met

fouten omgegaan wordt. De organisatiecultuur kan uitdragen dat het goed is om als werknemer je zwakke punten te laten zien. Duidelijk moet naar voren komen in de cultuur dat fouten niet bestraft worden en er overal over gepraat kan worden.

Naast de tolerantie is daadkracht van belang. Fouten mogen gemaakt worden, maar er moet wel over gecommuniceerd worden om er van te kunnen leren. Organisaties waarbij tolerantie en daadkracht beide aanwezig zijn, experimenteren meer, hebben meer reflectie, brengen meer kennis bijeen en leren meer van fouten dan andere organisaties (Homsma, 2007).

Door Van Dyck (2000) wordt een open foutencultuur omschreven als een cultuur waarin fouten worden gecorrigeerd, er van fouten wordt geleerd, fouten worden geanalyseerd en er over fouten wordt gecommuniceerd. In organisaties met zo'n open foutencultuur weet men hoe een fout moet worden rechtgezet, wordt deze meteen gecorrigeerd en worden de medewerkers door een fout niet van hun eigenlijke doel in het werk afgebracht. Hier worden fouten gezien als nuttig voor de verbetering van het werkproces, want elke fout geeft belangrijke informatie over de voortgang van het werk. De fouten wijzen werknemers op verbeteringen die zij kunnen doorvoeren en zij kunnen hiervan van leren. Als er een fout wordt gemaakt door iemand die werkzaam is binnen een open foutencultuur wordt er geprobeerd te achterhalen wat deze fout veroorzaakt heeft en er wordt veel nagedacht over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden. Volgens Van Dyck (2000) is nadenken over fouten een onderdeel van het werkproces. Wanneer iemand een fout maakt wordt dit gedeeld met anderen, zodat zij niet ook dezelfde fout zullen maken. Als het iemand niet lukt zijn/haar fout zelf te corrigeren of iets verkeerd doet, kan hij/zij zich tot collega's richten voor advies.

Een gesloten foutencultuur kan bijna gezien worden als het tegenovergestelde van de open foutencultuur, aangezien de kenmerken die hierboven genoemd werden niet gelden voor een gesloten foutencultuur, of slechts sporadisch aanwezig zijn. Aspecten die volgens Van Dyck (2000) juist wel gelden voor een gesloten foutencultuur zijn dat men angstig is voor fouten en dat gemaakte fouten worden verborgen. In organisaties met een gesloten foutencultuur ergeren mensen zich er aan wanneer ze fouten maken, zijn ze bang voor het maken van fouten en schamen ze zich als ze een fout hebben gemaakt, raken overstuur of geïrriteerd. Tijdens het werken maken ze zich er zorgen over dat er fouten gemaakt zouden kunnen worden. Volgens Van Dyck (2000) heerst

er in organisaties met een gesloten foutencultuur het motto: “Waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken?”. Het wordt nadelig gevonden om een fout toe te geven of met anderen te bespreken. Daarentegen wordt het als voordelig gezien om fouten te verbergen; mensen houden daardoor hun fouten voor zichzelf. Ze vinden dat medewerkers die hun gemaakte fouten toegeven vragen om problemen.

In het onderzoek van Homsma (2007) wordt er geen gedetailleerde omschrijving van de gesloten foutencultuur gegeven zoals Van Dyck (2000) dat doet. Er wordt door Homsma gesproken over een open foutencultuur en over alle andere culturen die niet open zijn. Dit kan variëren van een tolerante cultuur, zonder daadkracht of een daadkrachtige cultuur, waarbij de tolerantie ontbreekt of een cultuur waar zowel tolerantie als daadkracht afwezig zijn. Het wordt niet letterlijk beschreven door Homsma (2007), maar wij nemen aan, uitgaande van de kenmerken van de open foutencultuur, dat wanneer tolerantie en daadkracht beiden ontbreken de cultuur het meest gesloten is.

Om het verschil tussen een open en gesloten foutencultuur nog duidelijker te kunnen weergeven hebben wij alle bovengenoemde theoretische kenmerken in een tabel (1) geplaatst. Dit is tevens een overzicht van hoe wij een open en een gesloten foutencultuur definiëren.

Tabel 1: Kenmerken open en gesloten foutencultuur.

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	+	-
Daadkracht	+	-
Communicatie over fouten	+	-
Hïërarchie	-	+
Leren van fouten	+	-
Fouten bestraffen	-	+
Fouten gecorrigeerd	+	-
Fouten geanalyseerd	+	-
Fouten verbergen	-	+
Angst voor fouten	-	+

2.3 Greiners ontwikkelingsfasen

Het is belangrijk dat een organisatie een structuur heeft die passend is voor de ontwikkelingsfase waarin zij zich bevindt. De structuur is zelfs zo belangrijk, dat op het moment dat de verkeerde structuur voor lange tijd gebruikt wordt, er een kans

bestaat om failliet te gaan (Greiner, 1998). Wanneer een organisatie groeit maakt deze verschillende ontwikkelingsfasen door. Elke fase begint met een periode van evolutie, die gekenmerkt wordt door groei en stabiliteit en elke fase eindigt met een periode van revolutie, waarbij substantiële veranderingen in de organisatie horen. Elke revolutie eindigt met het besluit of de organisatie doorgaat naar de volgende ontwikkelingsfase of niet. Bij elke fase behoort een andere strategie om de organisatie verder te ontwikkelen. Vaak zorgt een crisis voor een volgende stap in het groeiproces.

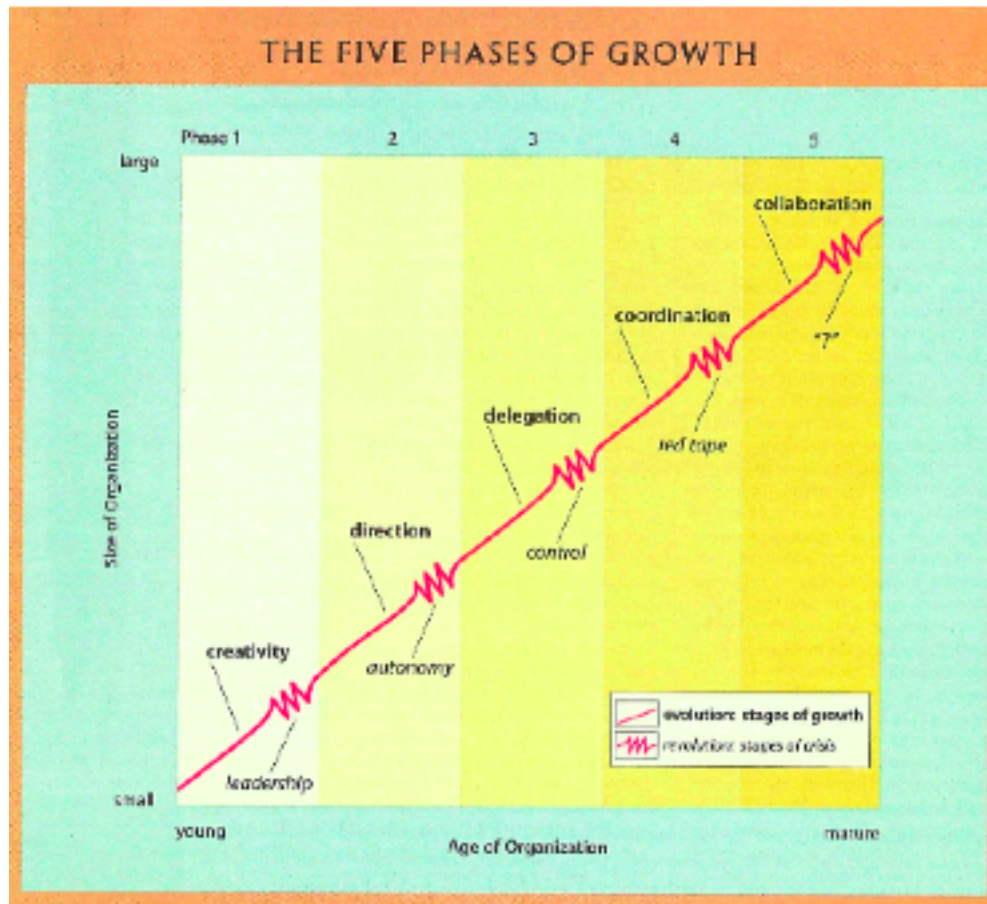
Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van organisaties is het belangrijk om rekening te houden met de leeftijd van een organisatie, de omvang van een organisatie, de evolutiefasen, de revolutiefasen en de mate van groei binnen de sector van de organisatie.

De leeftijd is van belang, omdat bepaalde gebruiken of toepassingen niet voor de gehele levensduur van de organisatie bruikbaar zijn. Problemen in het management hangen veelal samen met de tijd. Sommige concepten kunnen op sommige momenten in de tijd zeer waardevol zijn, terwijl dezelfde concepten op een ander tijdstip hun waarde kunnen verliezen. Naast de factor tijd is ook de omvang van de organisatie belangrijk. Wanneer een organisatie in omvang groeit, in het aantal medewerkers en een grotere omzet, krijgt ze met nieuwe problemen en oplossingen te maken. Veranderingen in coördinatie, communicatie, functies, hiërarchie zijn noodzakelijk.

Het groeimodel (figuur 1) dat Greiner (1998) heeft ontwikkeld op basis van de theorie dat een organisatie groeit door middel van crises, heeft vijf groeifasen. In de eerste fase vinden we groei door creativiteit, waarna zich een crisis vormt in het leiderschap, omdat de oprichter niet alles meer zelf kan leiden en overzien. De tweede fase wordt gekenmerkt door de benoeming van enkele mededirectieleden, waardoor er groei ontstaat door leidinggeven. Dit loopt uit op een autonomiecrisis, wanneer het middenkader onvoldoende ruimte voor nieuwe initiatieven krijgt door de nieuwe directie. In de volgende fase krijgt het middenkader meer autonomie, waarna de organisatie kan groeien door delegatie. Dit kan zorgen voor een beheerscrisis, omdat er door de autonome eenheden te veel per situatie gewerkt wordt en de organisatie als geheel uit het oog verloren raakt. In fase vier worden diverse bestuurs- en beheerssystemen ingevoerd, waarna er door coördinatie groei ontstaat. Deze fase

loopt uit op een bureaucratiseringcrisis. De laatste fase staat voor het versoepelen van regels, waardoor er groei ontstaat door samenwerking.

Figuur 1: De vijf groeifasen van een organisatie (Greiner, 1998, p.3)



Fase 1 Creativiteit: In de eerste fase richt men zich volgens Greiner op het creëren van zowel een product, als een markt. De oprichters van de organisatie zijn meestal ondernemingsgericht en houden zich liever niet bezig met managementtaken. Ze zijn geheel bezig met het maken en verkopen van een nieuw product. De communicatie onder medewerkers kan gekenmerkt worden als frequent en informeel. De medewerkers werken veel uren, maar verdienen een gemiddeld salaris. De beslissingen die genomen worden zijn zeer afhankelijk van wat de markt doet, want het management reageert op de reactie van de klanten. Alle individualistische en creatieve activiteiten zijn essentieel om een organisatie op te bouwen.

Fase 2 Leidinggeven: De organisatie groeit door de aanstelling van een leidinggevende, die de organisatie bestuurt. Er ontstaat meer specialisatie in functies en er komen meer verschillende afdelingen met elk een andere taak.

Accountantsystemen worden geïntroduceerd. Ook wordt er een beloningssysteem, budgetten en normen aangaande het werk aangenomen. De communicatie wordt formeler en minder persoonlijk als gevolg van de toenemende hiërarchie in werknemersposities. De nieuwe leidinggevende geeft richting aan de gehele organisatie, terwijl de opzichters op een lager niveau voornamelijk functioneren als technische specialisten, in plaats van leidinggevend die autonome beslissingen kunnen en mogen nemen. Voor deze lagere opzichters is het moeilijk om te kiezen tussen het volgen van de regels of het nemen van eigen initiatief (Greiner, 1998).

Fase 3 Delegeren: In deze fase beschrijft Greiner (1998) een groei die ontstaat door een succesvol geïmplementeerde gedecentraliseerde organisatiestructuur, wat inhoudt dat het middenkader meer autonomie heeft gekregen. Afzonderlijke afdelingen en bijbehorende managers hebben meer autonomie gekregen. Om werknemers te motiveren zijn er bonussen en *profit centers*. De hoogste managers beperken hun taken tot leidinggeven en blijven weg van de werkvloer. Ze laten zich periodiek informeren over wat er daar gebeurt. Communicatie van het topmanagement is zeldzaam en vindt meestal plaats over de telefoon of middels een kort bezoek.

Fase 4 Coördinatie: In deze fase ontstaat groei door het gebruik van formele systemen voor nog bredere coördinatie, en doordat het topmanagement verantwoordelijkheid neemt voor de implementatie en bestuur van deze nieuwe systemen. De diverse afdelingen worden ingedeeld in productgroepen. Ook worden er veel nieuwe mensen aangenomen op hoofdkwartieren om programma's voor de gehele organisatie te ontwikkelen om de lagere managers te controleren en te inspecteren. De geldelijke uitgaven worden goed afgewogen en verdeeld over de organisatie. Elke productgroep wordt beschouwd als een investering. Bepaalde technische functies worden gecentraliseerd, terwijl andere dagelijkse beslissingen op de afdelingen zelf genomen worden. Er worden middelen ingezet om er voor te zorgen dat werknemers de organisatie als een geheel blijven zien en zich met de gehele organisatie blijven identificeren. De organisatie richt zich voornamelijk op probleemoplossing, waardoor het innoveren sterk vermindert.

Fase 5 Samenwerking: De laatste fase kenmerkt zich door hernieuwde interpersoonlijke contacten. De spontaniteit in het management komt terug, er wordt in teams gewerkt, waarbij interpersoonlijke verschillen worden gebruikt. De formele

controle van eerdere ontwikkelingsfasen wordt vervangen door sociale controle. De groei van deze fase vindt plaats in een meer flexibele en gedragsgerichte benadering van het management. Kenmerkend is dat problemen worden opgelost door snelle acties binnen teams. Teams houden zich niet slechts bezig met een product, maar zijn opgebouwd uit verschillende functies. Het aantal managers op hoofdkwartieren is verminderd, de formele structuren versimpeld en er zijn systemen voor in de plaats gekomen die voor meerdere doeleinden te gebruiken zijn. Er wordt meer gecommuniceerd tussen belangrijke leidinggevendenden. Managers worden getraind in beter teamwerk en conflictoplossing. Waren beloningen in vroegere fasen nog gebaseerd op individuele prestaties, in de vijfde fase zijn ze in meerdere mate gebaseerd op teamprestaties. Ook wordt er weer geëxperimenteerd in het werk en dit wordt zelfs aangemoedigd door de organisatie.

De kenmerken van de vijf ontwikkelingsfasen volgens Greiner (1998) zullen samengevat worden gepresenteerd in tabel 2 aan het eind van paragraaf 2.5. Deze tabel geeft een overzicht van welke organisatiekenmerken per categorie passen bij welke ontwikkelingsfase.

2.4 Communicatie

Wanneer we kijken hoe de communicatie verloopt in de verschillende ontwikkelingsfasen zien we dat deze per fase anders is. De eerste fase kenmerkt zich volgens Greiner (1998) door informele communicatie die in een hoge frequentie voorkomt. In de tweede fase wordt er als gevolg van de groeiende hiërarchie minder persoonlijk en op een meer formele wijze gecommuniceerd. In fase drie is het communiceren verder geminimaliseerd. Het hoogste management correspondeert slechts via telefoon of door middel van een kort bezoek aan een afdeling. Dit is communicatie die zelden plaatsvindt. De communicatie in fase vier is te omschrijven als een voortzetting van fase drie. Er wordt weinig gecommuniceerd door de sterke decentralisatie. In de vijfde fase zien we een omslag. Het management opereert flexibeler, meer gedragsgericht en persoonlijker.

2.5 Innovatie en creativiteit

Gezien het belang van de categorie innovatie/creativiteit, hebben we naast de theorie van Greiner (1998) gebruikt gemaakt van een aanvullende theorie; de BCG-matrix,

die ontwikkeld is door de Boston Consulting Group. In deze matrix worden producten of diensten van een organisatie gewaardeerd op twee kenmerken die samenhangen met de theorie van Greiner (zie pagina 12), waarin de groei van een organisatie wordt beschreven als een bepalende factor voor de ontwikkelingsfase:

- het relatieve marktaandeel van de organisatie in vergelijking met de grootste organisatie in de markt.
- het potentieel tot groeien van het product of dienst van die markt.

Er worden in de BCG-matrix vier segmenten onderscheiden:

1. *Cash Cow*: Een hoog aandeel in een stabiele volwassen markt. In deze categorie dienen investeringen in nieuwe producten gedaan worden met de opbrengsten van dit product.
2. *Star*: Een hoog aandeel in een groeiende markt. Met investeringen de voorloper blijven en van dit product een *Cash Cow* maken.
3. *Question Mark*: Een klein aandeel in een groeiende markt. Onduidelijk is of dit een *Star* of *Dog* wordt.
4. *Dog*: Klein aandeel in een volwassen markt. Dit product moet worden afgestoten als het geen strategisch belang voor de organisatie heeft.

De beste weg voor een product zou zijn van *Question Mark* via *Star* naar *Cash Cow*.

Interessant voor de indeling van organisaties in de vijf ontwikkelingsfasen van Greiner (1998) is de strategie van een organisatie, die af te leiden is van de categorie in de BCG-matrix waarin de organisatie zich bevindt. Wanneer een organisatie haar product in de *Star*-categorie heeft, zal getracht worden de positie op de markt te behouden. Bij de *Cash Cow*-categorie zal er geoogst en dus winst gemaakt kunnen worden. Een strategie van desinvesteren vinden we bij het *Dog*-segment. En juist een strategie van bouwen en investeren past bij het *Question Mark*.

Gecombineerd met de theorie van Greiner (1998) lijkt het *Question Mark* te passen bij de eerste fase, waarbij er veel geïnvesteerd wordt in creativiteit. Ook past het *Question Mark* bij de vijfde fase, want hierbij worden er hernieuwde investeringen gedaan. Er is weer ruimte om te experimenteren. De *Star*-positie is passend bij de tweede fase, hier wordt namelijk geïnvesteerd om de innovatie tot een volwassen

product te laten worden. In de derde fase heeft de organisatie een volwassen product in een stabiele markt en worden er slechts kleine investeringen gedaan om deze positie te behouden. We spreken in deze derde fase voornamelijk van *Cash Cow*, met een klein *Star*-segment. In de vierde fase is deze *Cash Cow*-positie nog duidelijker, want het behouden van de marktpositie en probleemoplossing staan voorop.

In de tabel aan het eind van dit hoofdstuk komen de begrippen als volgt naar voren:

Fase 1: Creativiteit staat voorop.

Fase 2: Investeren in innovaties tot een volwassen product/marktaandeel.

Fase 3: Behouden marktaandeel.

Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande.

Fase 4: Focus is probleemoplossing.

Behouden van marktpositie.

Fase 5: Er wordt weer geëxperimenteerd.

Nieuwe investeringen.

2.6 Controle systemen (Mintzberg)

Om de categorie ‘controle systeem’ in de theorie van Greiner (1998) beter te kunnen plaatsen maken we gebruik van de theorie over controle systemen van Mintzberg (1979). Volgens Mintzberg (1979) is een controle systeem bedoeld voor het reguleren van de algehele resultaten van een bepaalde afdeling. Een controle systeem is meestal nodig waar er verschillende afdelingen bestaan die gegroepeerd zijn op marktbasis en waar er weinig afhankelijkheid is tussen de afdelingen. In de eerste fase zal er geen controle systeem bestaan zoals Mintzberg (1979) beschrijft, aangezien er geen verschillende afdelingen zijn. In deze fase wordt er marktgericht gewerkt en hoeft er niet gerapporteerd te worden aan derden. Hoe meer de organisatie zich daarna ontwikkelt (fase twee tot en met fase vier), des te uitgebreider het controle systeem wordt. Steeds hoger in de hiërarchie van de organisatie wordt de lijn bepaald die de afdelingen moeten volgen. Daar wordt ook het overzicht behouden over het geheel van de afdelingen. In fase vijf kenmerkt Greiner (1998) het controle systeem als ‘een gemeenschappelijk doel zetten’, er wordt dus met de gehele organisatie aan een doel gewerkt. Iedereen draagt daar verantwoordelijkheid voor en dit wordt niet meer gecontroleerd door bepaalde centra, zoals dat in eerdere fasen voorkwam.

In de tabel op pagina 20 komen de hierboven beschreven controle systemen per fase als volgt naar voren:

Fase 1: Marktresultaten

Fase 2: Standaarden en ‘cost centers’

Fase 3: Rapporten en ‘profit centers’

Fase 4: Plannings- en investeringcentra

Fase 5: Gemeenschappelijk doel zetten

Tabel 2 : Kenmerken van ontwikkelingsfasen Greiner (1998, p.8) + eigen bewerking

<i>Categorie</i>	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	<i>Fase 5</i>
Management focus	Produceren en verkopen	Efficiëntie van handelen	Uitbreiden van de markt	Versterken van de organisatie	Probleemoplossing en innovatie
Organisatiestructuur	Informeel	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	Lijnmanagers en productgroepen	Matrix van teams
Top-management stijl	Individualistisch en ondernemend	Voorschrijvend	Delegerend	Controlerend	Participerend
Controle systeem	Marktresultaten	Standaarden en ‘cost centers’	Rapporten en ‘profit centers’	Planning- en investeringcentra	Gemeenschappelijk doel zetten
Management beloningen	Eigendom	Salaris en toegenomen verdiensten	Individuele bonus	Winstverdeling en opslag/voorraden	Team bonus
Communicatie	Informeel en frequent	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek	Formeel	Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevendenden Er wordt weer geëxperimenteerd
Innovatie/creativiteit	Creativiteit staat voorop	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande	Focus is probleemoplossing Behouden van marktpositie	Nieuwe investeringen
Werkwijze	Reageren op markt + oprichter op werkvloer	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen	Decentralisatie dagelijkse beslissingen Centralisatie technische functies Formele systemen	Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel

2.6 Kritiek op Greiner

In een brief naar het tijdschrift *Harvard Business Review* oppert Mainer (1998) de vraag of de ontwikkelingsfasentheorie van Greiner bij organisaties die gefuseerd zijn ook van toepassing is. Ook vraagt hij zich af wat er gebeurt wanneer twee organisaties die zich in verschillende fasen bevinden zich samenvoegen tot één organisatie. Greiner (1998) beantwoordt deze brief, in hetzelfde tijdschrift, met als eerst te benoemen dat hij het een goede vraag vindt, aangezien fusies veel voorkomen tegenwoordig. Hij is van mening dat zijn theorie ook geldig blijft wanneer organisaties met verschillende ontwikkelingsfasen gaan fuseren. Meestal gebeurt het volgens Greiner dat er een fusie plaatsvindt tussen een grotere organisatie met een latere ontwikkelingsfase en een kleinere organisatie in een vroegere fase van ontwikkeling. Deze kleine organisatie wordt dan vaak verdeeld over de gedecentraliseerde afdelingen van de grote organisatie, of zal blijven functioneren als een losstaande organisatie-eenheid. Greiner zegt dat het ingewikkelder is wanneer er twee grote, verder ontwikkelde organisaties samengaan. Zijn theorie blijft nog altijd van toepassing, want wanneer de nieuwe organisatie veel groter wordt (verdubbelt) dan de twee organisaties apart, zal deze in de nabije toekomst automatisch de overstap naar een verdere ontwikkelingsfase maken.

Een beperking van Greiners theorie zou kunnen zijn dat er vanuit gegaan wordt dat elke organisatie een lineair groeiproces meemaakt, waarbij zij zowel in omvang als in leeftijd groeit. In de praktijk zou het zo kunnen zijn dat een organisatie of een grote omvang heeft met een jonge leeftijd of een hoge leeftijd met een kleine omvang. Greiner brengt dit niet ter sprake. In hoofdstuk 4 zal een organisatie aan bod komen die een hoge leeftijd heeft bereikt, maar in omvang nauwelijks gegroeid is. We zullen hierbij een verklaring trachten te zoeken en in hoofdstuk 5 een aanvulling op de theorie van Greiner geven.

2.7 Invloed ontwikkelingsfase op foutencultuur

Jonge organisaties, die in de beginfase van ontwikkeling zijn, kenmerken zich volgens Greiner (1998) door creativiteit. Creativiteit is het beste mogelijk in een open cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden en waar over fouten gesproken kan worden. Daarvoor is een tolerante omgeving nodig. Op die manier kan een organisatie

innovatief werken. Door een goede omgang met fouten kunnen de effectiviteit, efficiëntie, innovatie en leerprocessen worden vergroot. Het kan nooit helemaal worden uitgesloten dat er fouten worden gemaakt in organisaties. Maar het is wel mogelijk om de negatieve consequenties er van zoveel mogelijk te beperken en er voor te zorgen dat fouten leiden tot positieve uitkomsten zoals aanpassing en innovatie (Van Dyck, 2009). Een organisatie in de eerste ontwikkelingsfase lijkt dus een zeer open foutencultuur te hebben. Er wordt creatief gewerkt en er worden veel innovaties gedaan, dit kan doordat er open over fouten gesproken wordt. De communicatie is informeel, waardoor fouten en verbeteringen gemakkelijk bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Fouten kunnen hier worden gecorrigeerd en geanalyseerd. Onze verwachting is dat een organisatie in de eerste fase een open foutencultuur heeft.

Zoals Greiner het verloop van de ontwikkeling beschrijft is er steeds minder ruimte om te communiceren. De hiërarchie wordt sterker en de mogelijkheid tot communicatie neemt af. Er wordt meer op gescheiden afdelingen gewerkt en als gevolg daarvan heeft het topmanagement weinig contact met de werkvloer. Deze gescheiden werelden kunnen leiden tot een meer gesloten cultuur, waarin er minder open contact plaatsvindt. Hoe verder de organisatie zich ontwikkelt, hoe meer gesloten de cultuur lijkt. Omdat we uit Van Dyck (2009) weten dat voor een open foutencultuur tolerantie, open communicatie, regelmatig overleg en een veilige omgeving vereist zijn, kunnen we verwachten dat naarmate de groeifasen van een organisatie zich ontwikkelen er in mindere mate mogelijkheid is voor een open foutencultuur. Dit geldt voor organisaties met een ontwikkeling tot en met de vierde fase.

In fase twee verwachten we dat de foutencultuur minder open is dan bij de eerste fase, aangezien er een aantal kenmerken verandert, wat ervoor zorgt dat een open houding ten opzichte van fouten bemoeilijkt wordt. Werknemers zijn minder vrij in hun werk, er wordt hun meer voorgeschreven wat ze moeten doen. Ook wordt de communicatie minder persoonlijk en iets formeler. Hierdoor komt er een beginnende hiërarchie in de organisatie, waardoor men meer gescheiden van elkaar werkt. Als gevolg daarvan is er is minder contact en minder gelijkwaardigheid, waardoor de foutencultuur meer gesloten wordt. Ook door de ontstane taakspecialisatie zijn de medewerkers meer op hun eigen gebied aan het werk en hebben minder algemeen contact met elkaar. In fase twee verwachten we dus meer geslotenheid van de foutencultuur.

In de derde fase verwachten we een nog sterkere afname van de openheid van de foutencultuur. Openheid over fouten is alleen mogelijk wanneer er regelmatig overleg is en er open wordt gecommuniceerd. In deze derde fase vindt communicatie slechts periodiek plaats en deze communicatie gebeurt dan vaak over de telefoon of door middel van een kort bezoek. Dit zal dus bijdragen aan een meer gesloten foutencultuur. Daarnaast zijn afdelingen meer gescheiden, de organisatiestructuur is gedecentraliseerd en, omdat het beloningssysteem zo is ingericht, wordt er individualistisch gewerkt. Mensen werken op deze manier meer voor zichzelf, in plaats van gezamenlijk. Volgens ons levert dit minder openheid op van de foutencultuur. Er is voor een open houding ten opzichte van fouten namelijk een tolerante en open werksituatie nodig, waarbij werknemers elkaar kunnen bereiken en gemakkelijk met elkaar kunnen communiceren. Bij de fasen waarin werknemers meer op het geheel van de organisatie gericht zijn zal de foutencultuur meer openheid vertonen, aangezien de samenwerking en het teamverband hier meer van belang is. De vierde fase zal het meest gesloten zijn in de foutencultuur van alle fasen. In deze fase wordt er in de organisatie de focus gelegd op probleemoplossing, terwijl juist creativiteit en innovatie een open foutencultuur mogelijk maken. Ook zal er niet snel van fouten geleerd worden zoals in een open cultuur, want als er probleemoplossend gewerkt wordt, zal eerder geprobeerd worden fouten te voorkomen dan dat er van geleerd wordt. De stijl van het management is controleren, waardoor het zou kunnen dat werknemers zich niet vrij voelen om over fouten te praten. Zonder een tolerante sfeer kan er geen open foutencultuur bestaan.

Organisaties die in de vijfde fase zijn beland maken een keerpunt mee. Volgens Greiners theorie wordt flexibeler, meer gedragsgericht en persoonlijker leidinggeven belangrijker. Er wordt meer samengewerkt in teams en de formele controle wordt vervangen door sociale controle. Een laatste hernieuwd aspect is dat de organisatie wederom experimenteert en innovatief te werk gaat. In deze nieuwe ideeën wordt opnieuw geïnvesteerd. Deze kenmerken van organisaties die zich in de vijfde groeifase bevinden bieden de mogelijkheid voor een open foutencultuur en hebben deze openheid nodig.

Uit de bovenstaande verbanden komen onze verwachtingen voort. De eerste verwachting is dat wanneer een organisatie zich ontwikkelt van ontwikkelingsfase 1 naar ontwikkelingsfase 4 de foutencultuur verandert van open naar gesloten. De

tweede verwachting luidt: Van fase 4 naar fase 5 vindt er een keerpunt plaats en transformeert de foutencultuur van gesloten naar open. Samengenomen verwachten we dat organisaties in ontwikkelingsfase 2, 3 en 4 een toenemende mate van geslotenheid van de foutencultuur hebben en organisaties in fase 1 en 5 een hoge mate van openheid van de foutencultuur.

Schematisch weergegeven zouden onze verwachtingen er als volgt uit zien:

Ontwikkelingsfase van organisatie	→	Openheid foutencultuur
Fase 1		+
Fase 2		-
Fase 3		--
Fase 4		---
Fase 5		+

Hoofdstuk 3: Methode(n) van onderzoek

3.1 Onderzoeksstrategie

We typeren ons onderzoek als een meervoudige casestudy. Voor deze onderzoeksoptzet is gekozen, omdat er voor het vaststellen van de ontwikkelingsfase van de organisatie en de omgang met fouten, plus de samenhang daarvan, een grondige studie van de organisatie vereist is. Volgens Yin (2009) is het gebruik van de casestudy als onderzoeksdesign zeer passend bij onderzoek naar een hedendaags fenomeen (de foutencultuur) dat zich in ‘*real-life*’ voor doet. Tevens is de grens tussen onze afhankelijke (openheid foutencultuur) en onze onafhankelijke variabele (ontwikkelingsfase organisatie) niet geheel strikt, omdat beiden zich binnen een organisatie voordoen en ze allebei met de organisatiecultuur samenhangen. Een casestudy maakt het mogelijk om diepgravend onderzoek te kunnen doen (Yin, 2009). Het onderzoeken van de openheid van de foutencultuur wordt daarnaast gedaan door middel van een gestructureerde vragenlijst, waarbij verschillende stellingen ons inzicht geven in de openheid en de aard van de foutencultuur.

Hieronder volgt een korte introductie van de organisaties die wij voor ons onderzoek gebruikt hebben. We hebben deze organisaties benaderd voor de vaststelling van de ontwikkelingsfase. Hierbij hebben we geselecteerd op omvang en leeftijd van de organisaties.

Aannemersbedrijf: Dit aannemersbedrijf, liggend aan de rand van een industrieterrein in Gelderland, behoort tot het middenkleinbedrijf in de bouwsector. Er wordt gewerkt als aannemer van diverse klussen. Daarnaast heeft deze organisatie beschikking over een eigen werkplaats met houtzagerij.

Cocktailbar: De cocktailbar is gelegen in het centrum van een middelgrote Nederlandse stad. In deze bar zijn cocktails te drinken, evenals andere dranken en zijn er kleine hapjes te bestellen.

Fabrikant: Deze internationale organisatie is een fabrikant van vloerbedekking. Er wordt linoleum vloerbedekking ontwikkeld, geproduceerd en verkocht door deze vestiging in het westen van Nederland.

Elektraorganisatie: Dit is een internationale organisatie voor elektrotechnisch, technologisch en elektrisch ingenieursschap, werkzaam in de industrie, infrastructuur en steden, energie en gezondheidszorg.

Organisatieadviesbureau: Dit organisatieadviesbureau, gelegen in midden Nederland, is gespecialiseerd in het ondersteunen van bedrijven en overheden bij complexe organisatieveranderingsprocessen en vraagstukken op het gebied van strategievorming, leiderschapontwikkeling en organisatieontwikkeling.

De organisaties zijn benaderd door middel van een e-mail, waarin het onderzoek werd uitgelegd en werd gevraagd om medewerking aan dit onderzoek. Door middel van mailwisseling, telefoongesprekken of een ontmoeting is er verder contact geweest over deelname. Op deze manier werden de deelnemende organisaties vooraf op de hoogte gesteld van hetgeen zij konden verwachten van de dataverzameling.

3.2 Dataverzameling

De vijf organisaties waar we gebruik van hebben gemaakt voor dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van theoretische verwachtingen, waarbij we verwachten dat ze verspreid liggen op de schaal van ontwikkelingsfase 1 tot en met ontwikkelingsfase 5. Deze theoretische verwachting is gebaseerd op de grootte en de leeftijd van de organisatie. Zoals te zien is in grafiek 1 in Hoofdstuk 2 neemt de ontwikkeling van een organisatie toe, naarmate deze groter wordt en langer bestaat.

Binnen deze organisaties zijn er interviews gehouden met één, twee of drie leidinggevenden of managers. De interviews waren erop gericht de ontwikkelingsfase van de organisatie en de omgang met fouten te kunnen bepalen. Om de openheid van de foutencultuur van elke organisatie te kunnen meten hebben we gebruik gemaakt van een vragenlijst (de *Organizational Error Management Culture*, (Van Dyck, 2000)) die de werknemers die werken onder de geïnterviewde leidinggevende of manager hebben ingevuld. Tevens zijn deze data uitgebreid met extra telefonische interviews voor aanvullende informatie.

3.2.1 Respons

Per organisatie is een aantal werknemers benaderd binnen de gehele organisatie ofwel van één of meerdere afdelingen. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoeveel medewerkers er zijn benaderd om de vragenlijst in te vullen, hoeveel er daadwerkelijk de vragenlijst hebben ingevuld en de respons in percentages per organisatie. Als laatste is in de tabel af te lezen hoeveel managers/leidinggevenden er per organisatie geïnterviewd zijn.

Tabel 3: Respons per organisatie in aantallen en percentages

	<i>Aantal benaderd</i>	<i>Aantal ingevuld</i>	<i>Percentage respons</i>	<i>Aantal interviews</i>
Cocktailbar	5	3	60,0%	1
Fabrikant	25	12	48,0%	3
Energieorganisatie	102	58	56,9%	2
Organisatieadviesbureau	27	14	51,9%	1
Aannemersbedrijf	9	3	33,3%	1

3.3 Vaststellen ontwikkelingsfase

Om de ontwikkelingsfase vast te stellen maken we gebruik van een kwalitatieve meting. Door middel van de interviews worden de kenmerken van de fasen die Greiner (1998) in zijn artikel beschrijft gebruikt om te bepalen in welke fase de organisatie zich bevindt. De fase zal onder andere bepaald worden door de mate van hiërarchie, aanwezigheid van de oprichter op de werkvloer, communicatie, innovativiteit, creativiteit en leiderschap. De vragen die gebruikt zijn als richtlijn voor de interviews zijn toegevoegd als bijlage (3).

3.4 Meting foutencultuur

Om de openheid van de foutencultuur in een organisatie te kunnen meten maken we gebruik van de ‘Organizational Error Management Culture’-vragenlijst van Van Dyck (2000). Deze vragenlijst is gebaseerd op de Error Orientation Questionnaire (Rybowiak, Garst, Frese & Batinic, 1999), die over individuen gaat. De versie die wij gebruiken is aangepast aan het organisatieniveau, waardoor de respondent zich moet afvragen in hoeverre de stellingen gelden voor mensen in de organisatie in het algemeen.

De vragenlijst gaat over de houdingen tegenover en de omgang met fouten op het werk. De lijst is opgebouwd uit de volgende acht schalen: foutencorrectie, leren van fouten, foutenanalyse, communicatie, anticiperen op fouten, het nemen van risico’s, angst voor fouten en het verbergen van fouten. Elke schaal is opgebouwd uit vier, vijf of zes stellingen waarbij geantwoord dient te worden op de vraag in hoeverre de stellingen van toepassing zijn op de mensen in de organisatie in het algemeen. Wanneer de vragenlijst wordt toegepast op teams of organisaties blijken er drie dimensies onder de acht schalen te liggen, namelijk ‘open houding ten aanzien van fouten’, ‘bewust zijn van fouten’ en ‘afkeer van fouten’ (Van Dyck, 2000). In de rest van dit onderzoek zullen wij spreken over ‘openheid’, ‘bewust(zijn)’ en

‘geslotenheid’, waarbij we bij het creëren van een schaal alleen gebruik zullen maken van ‘openheid’ en ‘geslotenheid’. Deze keuze wordt toegelicht in paragraaf 3.5. In hoofdstuk 4 zullen de stelling behorende bij ‘bewustzijn’ wel gebruikt worden.

De vijf mogelijke antwoorden op de stellingen zijn:

1. *Helemaal mee oneens*
2. *Mee oneens*
3. *Niet eens, niet oneens*
4. *Mee eens*
5. *Helemaal mee eens*

Onder andere de afzonderlijke stellingen uit de vragenlijst zullen gebruikt worden om de foutencultuur per organisatie te duiden en zullen gebruikt worden om de foutencultuur te begrijpen uit de ontwikkelingsfase van die organisatie.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de validiteit van de kwantitatieve data te kunnen beschrijven is er een factoranalyse uitgevoerd per schaal en voor de totale schaal van openheid waarbij een combinatie van de drie schalen is gebruikt. De precieze cijfers van deze analyse worden gepresenteerd in *Bijlage 4*.

Allereerst is er een factoranalyse uitgevoerd voor de schaal Openheid. We hebben daar twee items moeten verwijderen, aangezien de betreffende items een factorlading lager dan 0,30 hadden. Bij de schaal voor bewustzijn was er één verwijdering nodig en bij de schaal die geslotenheid meet wederom twee verwijderingen. Na deze verwijderingen hadden de schalen Openheid, Bewust en Geslotenheid respectievelijk een verklaarde variantie van 38,1%, 32,2% en 48,0%. Wanneer we deze drie schalen samenvoegen tot één schaal stijgt de verklaarde variantie naar 61,3%. Opvallend is dat de schaal Bewust een lagere factorlading (0,651) heeft dan de schalen Openheid (0,851) en Geslotenheid (0,831). Wanneer deze schaal wordt verwijderd uit de totaalschaal en er een schaal gevormd wordt van enkel Openheid en Geslotenheid wordt er een verklaarde variantie van 79,4% gevonden. Aangezien deze schaal de hoogste verklaarde variantie heeft, gaat onze voorkeur uit naar het uitvoeren van de analyses met deze laatste schaal. Deze werkwijze werd tevens toegepast door

Rybowiak, Garst, Frese en Batinic (1999), die de schaal Bewust ook hebben verwijderd omdat er een lage intragroep overeenstemming was met de andere twee schalen.

Om de openheid van de foutencultuur per organisatie te bepalen zullen we gebruik maken van de geconstrueerde schaal met de items van Openheid en Geslotenheid.

De betrouwbaarheid is gemeten door middel van een betrouwbaarheidsanalyse, waarbij gekeken wordt naar de Cronbach's alfa. De schaal Openheid heeft een Cronbach's alfa van 0,878, de schaal Bewust 0,579 en de schaal Geslotenheid 0,876. De betrouwbaarheid van de schalen Openheid en Geslotenheid is dus het grootst. Zoals bovenstaand uiteengezet is wordt er gewerkt met de schaal van Openheid en Geslotenheid tezamen. Deze schaal heeft een Cronbach's alfa van 0,729.

Hoofdstuk 4: Analyse en Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de analyses en resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. In de paragrafen die volgen typeren we de organisatie naar de theorie van Greiner (1998). Met behulp van de gehouden interviews is er van elke organisatie een typering gemaakt, waarmee de organisatie kan worden geplaatst in één van de vijf ontwikkelingsfasen. Daarnaast analyseren we wat elke categorie uit die theorie zegt over de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt en wat die categorie en ontwikkelingsfase ons kan vertellen over de foutencultuur. Waar er samenhang bestaat tussen de ontwikkelingsfase en de foutencultuur zullen we die direct aan de orde stellen. Hierbij zal informatie uit de vragenlijsten (afzonderlijke stellingen) en de interviews gebruikt worden. De scores van elke organisatie op de stellingen van de vragenlijst zijn te vinden in de tabel in *Bijlage 5*.

Achtereenvolgens komen aan bod de Cocktailbar, de Fabrikant, de Elektraorganisatie, het Organisatieadviesbureau en het Aannemersbedrijf. Per analyse van elke organisatie wordt een tabel getoond, waarin de aspecten die passend zijn bij de organisatie gemarkeerd zijn. Aan deze markeringen is de ontwikkelingsfase van organisatie af te lezen. Tevens wordt de vastgestelde ontwikkelingsfase in een concluderende subparagraaf besproken. Ook wordt per organisatie een tabel gepresenteerd waarin kenmerken van een gesloten dan wel een open foutencultuur gemarkeerd zijn, om aan te geven hoe de openheid van de betreffende organisatie er uit ziet.

4.2 Cocktailbar (ontwikkelingsfase 1)

Inleiding

Deze cocktailbar ligt in een populaire straat in een stad in Nederland. De organisatie is opgebouwd uit twee eigenaren en daaronder vijf werknemers. Er worden naast de klassieke en zelfontworpen cocktails ook andere dranken geserveerd. Het is mogelijk om hiernaast een klein hapje eten te bestellen. De cocktailbar bestaat drie jaar. Het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers ligt tussen HBO en WO-doctoraal / WO-master niveau in.

Fouten kunnen voornamelijk gemaakt worden bij het opnemen van de bestelling, het brengen van de bestelling naar de klant en bij het maken van de bestelling. Ook in het

contact met de klant kunnen er fouten optreden. Wanneer dit klantenverlies tot gevolg heeft zou er gesproken kunnen worden van een ernstige fout.

De foutencultuur van deze organisatie is behoorlijk open. We vinden hier op de schaal van Openheid en Geslotenheid (lopend van 0-10) een score van 6,91. Dit houdt in dat er gemiddeld op de meeste stellingen die de openheid meten met 'eens' is geantwoord en gemiddeld op de stellingen die geslotenheid meten met 'oneens' is geantwoord.

Organisatiestructuur

De organisatie heeft twee eigenaren, met allebei een even groot aandeel. Ze vervullen beide hun eigen taken in de organisatie, zoals financiële administratie, het contact met het personeel of de inkoop. Ze houden elkaar op de hoogte van hun taken.

Er zijn vijf werknemers in dienst. Deze organisatie bestaat net iets langer dan drie jaar.

Werkwijze

Het werk vindt plaats op één plek, waar ook één van de eigenaren aanwezig is. Er wordt vrijwel altijd gewerkt met één van de eigenaren op de werkvloer. Meestal wordt er tijdens het werk direct door de eigenaren aangegeven als er iets fout gaat: *“Stel iemand laat een dienblad vallen hoeven we niet te zeggen dat moet je niet doen, dat beseft de persoon zelf, maar bijvoorbeeld als het product op een verkeerde manier gemaakt wordt of we zien dat hij wordt uitgeserveerd op een manier waarop wij dat niet hebben voorgeschreven dan kun je dat vrij direct aangeven”*. Dit gebeurt voornamelijk vanuit de eigenaren richting de werknemers, maar ook tussen medewerkers onder elkaar. Zeer kenmerkend voor deze organisatie is dat er altijd één van de eigenaren, die de organisatie hebben opgericht, aan het werk is. Dit is passend bij de eerste ontwikkelingsfase. De eigenaren zitten dus heel dicht op het werkproces. Zoals in bovenstaand citaat naar voren komt hebben zij een beeld van hoe ze het proces willen zien, hebben dit ook voorgeschreven aan de werknemers, en als er iets op een andere manier gebeurt zijn zij altijd in de buurt om dit aan te geven. Fouten zullen daardoor snel worden opgemerkt en gecorrigeerd.

De medewerkers hebben per avond ieder een eigen functie te vervullen. Deze functie kan per avond verschillen, maar meestal voert men dezelfde functie uit. De werknemers hebben een uitgebreide functieomschrijving als naslagwerk. *“In de*

functieomschrijving waarin je kunt nalezen, tot in de kleintje dingetjes eigenlijk, hoe we het hier doen". Zoals de stellingen *Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan* en *Wanneer mensen niet in staat zijn de fout te corrigeren, richten zij zich tot hun collega's* met allebei de hoge score van 8,3 laat zien, wordt er veel advies aan elkaar gevraagd op de werkvloer. Dit advies kan gevraagd worden aan zowel eigenaren als andere medewerkers. De werkwijze met een eigenaar op de werkvloer leidt tot het direct opmerken en bepreken van fouten. Dit zorgt voor een open omgang met fouten, waarbij er open over fouten gesproken wordt en advies gevraagd kan worden mocht er iets verkeerd gaan.

Top-management stijl

Eén van de eigenaren is altijd aan het werk: *"Het werk vindt altijd plaats onder ons toezicht"*. *"Het is niet dat wij dan constant overal bovenop zitten, want dat heeft te maken met de taakverdeling"*. Iedereen tezamen heeft overzicht over wat er allemaal gebeurt. *"Ik heb het idee dat je wel met zijn allen de avond draagt"*.

Omdat de eigenaren altijd aanwezig zijn, zullen ze er altijd iets van zeggen als er iets niet goed gaat of als ze iets zien wat niet hoort. Als ze merken dat iemand structureel iets verkeerd doet, zullen ze diegene aansturen. *"Ik denk dat we onszelf redelijk naast de werknemers zetten, maar we hebben wel een heel duidelijk beeld van hoe we het willen hebben. En ook niet schromen om dat te zeggen"*. Deze sturende manier van leidinggeven lijkt te leiden tot openheid, blijkt uit de score van 8,3 op de stelling *Tijdens het volbrengen van een taak mensen veel kunnen leren van hun fouten* (score 8,3). Dus wanneer er tijdens de werkzaamheden door het management feedback wordt gegeven op fouten, zien de werknemers dit als een leermoment. Deze leermomenten zijn, zoals te zien in tabel 1, een voorwaarde voor een open foutencultuur.

Daarnaast komt naar voren uit de stelling *Mensen in deze organisatie zijn vaak bang om fouten te maken*, met de hoge score 7,5, dat de organisatie op dit vlak behoorlijk gesloten is in de foutencultuur. Wellicht dat men door de permanente en merkbare aanwezigheid van eigenaren zich niet vrij genoeg voelt om fouten te maken en er zelfs bang voor is.

Op een werkavond wordt gemerkt dat iedereen hetzelfde wil van de avond. De eigenaren hoeven daar niet constant bovenop te zitten, maar merken dat de

werknemers hun manieren en gedachtegoed overnemen. *“Zij nemen een beetje over wat jij ook vindt”*. In deze manier van leidinggeven komt het individualistische en ondernemende van de eerste fase naar voren, omdat de eigenaren heel duidelijk hun eigen visie uitdragen en de werknemers die visie overnemen in hun werkwijze. Daarnaast is ook het voorschrijvende karakter van leidinggeven merkbaar, dat bij de tweede fase behoort. Dit voorschrijvende vinden we terug is het aansturen van werknemers, ze vertellen wat en hoe ze iets moeten doen of hoe ze het beter kunnen doen. Ook in de paragraaf *‘Werkwijze’* komt dit naar voren bij de uitgebreide functieomschrijving, waarin duidelijk staat voorgeschreven hoe men te werk moet gaan in deze organisatie. Door één van de eigenaren werd aangegeven deze functieomschrijving steeds beter te kunnen invullen en op orde te hebben. Er lijkt dus sprake van een managementstijl passende bij de eerste fase met een geleidelijke overgang naar de tweede fase.

Management focus

“Afgelopen drie jaar zijn we heel erg bezig geweest met het neerzetten, er was niemand bij wie we het konden afkijken, omdat we toch iets nieuws wilden neerzetten, met cocktails en interieur wat voor die tijd wel apart was, er nog niet was.” In het begin is deze organisatie veel bezig geweest met een positie vinden in de markt. Ze hebben in die drie jaar veel moeten bijschaven. De laatste tijd is er steeds meer het gevoel dat de organisatie wel staat. *“Nu moeten we als bedrijf zijnde efficiënter worden, als je kijkt wat er binnenkomt en wat we aan kosten hebben, en ook als het gaat om personeelsbeleid, steeds meer een vast protocol als mensen hier binnenkomen”*. *“Drie jaar heel hard gewerkt en nu staat het een beetje”*.

Wat betreft management focus lijkt de organisatie in een overgang te zitten van de eerste naar de tweede fase. Belangrijk was het bepalen van de positie in de markt, het laten draaien van het bedrijf en zorgen voor een goede verkoop. Nu is dat redelijk stabiel en wordt er verder gekeken naar hoe de organisatie nog efficiënter kan handelen.

Dit criterium van de management focus kan ons vertellen over de foutencultuur, dat de visie van de eigenaren is gericht op het controleren en instrueren van de medewerkers. In deze focus wordt er veel gericht op het voorkomen van fouten of wanneer deze gemaakt worden, deze zo snel mogelijk te corrigeren.

Controle systeem

Het controle systeem van deze organisatie is gebaseerd op de marktresultaten. Het is een eenvoudig systeem, aangezien er geen verschillende afdelingen en locaties zijn. De organisatie bevindt zich op één plek en daar vindt het werk plaats. De eigenaren bestuderen zelf de algehele resultaten van de organisatie en er zijn geen managers waaraan verslag hoeft te worden gedaan. Deze wijze van een controle systeem past bij de eerste ontwikkelingsfase, waarbij de controle plaatsvindt door middel van de resultaten op de markt.

Management beloningen

Het management heeft geen vast salaris. Zij verdienen uit wat er overblijft van de winst. *“Het is altijd even kijken wat er over blijft”*.

Geen vast salaris hebben en geld verdienen, omdat ze de eigenaren zijn, uit de winst die overblijft past bij de eerste fase, waarbij de beloningen uit eigendom gehaald worden.

Communicatie

Voor en na het werk vindt er informele communicatie plaats. Sommige personeelsleden zijn naast het werk bevriend. Na het werk wordt de avond nabesproken. Het werk wordt geëvalueerd onder het genot van een drankje en daarna wordt er ook met elkaar gepraat over onderwerpen die niet werkgerelateerd zijn. Naast de communicatie die tijdens, voor en na het werk plaatsvindt zijn er maandelijks vergaderingen, waarbij alle medewerkers aanwezig zijn. Ook zijn er af en toe personeelsuitjes. Er wordt in deze organisatie veel geanalyseerd als er iets verkeerd is gegaan en er wordt veel nagedacht over fouten. Dit wordt ook duidelijk door de stellingen *In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden (score 8,3)* en *Na een fout denken mensen na over hoe ze deze kunnen corrigeren (score 8,3)*. Beiden zijn erg belangrijk (zie tabel 1) voor een open foutencultuur.

Tijdens het werk moet er veel onderling gecommuniceerd worden om de avond goed te laten verlopen. Er wordt door de eigenaren tijdens het werk feedback gegeven aan de werknemers. En werknemers onder elkaar geven ook feedback. De manier van communiceren past bij de eerste fase, waarbij de communicatie heel informeel gebeurt en zeer frequent voorkomt. De eigenaar heeft aan dat dit soms lastig is

“Omdat mensen natuurlijk niet graag andere mensen verbeteren, dat blijft toch moeilijk. Ook al ben je nog zo informeel met elkaar, misschien juist daarom”. Het gaat makkelijker wanneer er vragen gesteld kunnen worden aan meer ervaren personen. *“Als nieuwe mensen vragen stellen aan ‘oudere’ mensen, neemt die oudere ook vaak verantwoordelijkheid over de ander. De één wil zijn kennis delen en de ander erkent zijn meerdere in de ander. Als mensen er even lang werken is dat wat lastiger. De ‘baas’ verbetert meestal en die wordt ook opgezocht met vragen”.* Deze open communicatie passend bij de eerste fase hangt sterk samen met een open foutencultuur, waarbij de kenmerken van een open foutencultuur daadkracht, tolerantie, het communiceren over en leren van fouten en het analyseren en corrigeren van fouten worden teruggevonden bij deze organisatie.

Innovatie/creativiteit

Creativiteit is heel belangrijk voor deze organisatie. Creativiteit wordt gebruikt door deze cocktailbar om zich te kunnen onderscheiden van andere soortgelijke organisaties en om een nieuw en interessant product neer te zetten. *“Je wilt mensen iets nieuws voorschotelen. Mensen kennen de klassiekers. Omdat het altijd een mengeling van smaken is, probeer je altijd een nieuwe mengeling te maken”.* Vernieuwende cocktails zijn de specialiteit van deze cocktailbar. Ze gebruiken ingrediënten die je niet zo snel zal verwachten in een drankje. *“De helft bestaande cocktails en de andere helft verzinnen we zelf”.* Dit is ook in de omzet terug te vinden. Het aandeel zelfverzonnen cocktails zorgt voor 50% van de gehele omzet die door cocktails wordt behaald. Wanneer er gekeken wordt naar de totale omzet, waar ook producten als koffie, bier, wijn en hapjes bij horen, is het aandeel van de innovatieve cocktail naar schatting 10%.

Er wordt voor deze innovaties geen speciaal budget gereserveerd. Wel wordt er af en toe kleine apparatuur aangeschaft om nieuwe cocktails mee te kunnen maken.

“Net zoals een kok, nieuwe smaken binnenhaalt en daar probeert iets moois mee te maken”. Er worden ook cursussen gevolgd, boeken gekocht en bij andere cocktailbars langsgedaan om daar inspiratie op te doen. Belangrijk is om op de hoogte blijven van wat er gebeurt en zelf kunnen blijven vernieuwen. De inhoud wordt altijd vernieuwd ten opzichte van de rest. Dit sterke innovatieve en creatieve karakter is zeer kenmerkend voor de eerste fase, waar creativiteit voorop staat. Met de stelling *Voor ons zijn fouten erg nuttig om het werkproces te verbeteren (score 8,3)* wordt een open

foutencultuur aangegeven, waarbij naast innovatie van de cocktails iedereen ook openstaat voor verbetering van het werkproces.

Conclusie

Na de analyse per categorie van de theorie van Greiner (1998) is duidelijk geworden dat de cocktailbar zich in de eerste ontwikkelingsfase bevindt (zie tabel 4). We trekken deze conclusie op basis van de informele organisatiestructuur, de individualistische en ondernemende top-managementstijl, het op marktresultaten gerichte controlesysteem, de managementbeloningen uit eigendom, de informele en frequente communicatie, het grote belang van creativiteit en de werkwijze waarbij er gereageerd wordt op de markt en de oprichter tijdens het werk op de werkvloer te vinden is. Al deze kenmerken passen bij de eerste fase. Slechts één categorie, de management focus, past bij de eerste en tweede fase. Er wordt namelijk passend bij de eerste fase de focus gelegd op produceren en verkopen en passend bij de tweede fase steeds meer aandacht gegeven aan de efficiëntie van handelen. Deze efficiëntie van handelen is in het beginstadium en is tevens het enige kenmerk dat in de tweede fase valt. Over het geheel gezien is de cocktailbar te typeren als een organisatie in de eerste ontwikkelingsfase.

De foutencultuur van de cocktailbar is behoorlijk open met een gemiddelde score van 6,9. Voornamelijk de categorieën Innovatie/creativiteit, Communicatie, Top-management stijl en Werkwijze lijken samen te hangen met de openheid van de foutencultuur.

De directe benadering van de eigenaren op de werkvloer leidt tot het snel opmerken en bespreken van fouten, wat leidt tot een open foutencultuur. Al lijkt deze duidelijk aanwezigheid van eigenaren er ook voor te zorgen dat mensen bang zijn om fouten te maken en zich niet vrij voelen om fouten te maken. Toch wordt er veel geleerd van fouten en er kan aan eigenaren en aan collega's advies gevraagd worden tijdens en na het werk. Wat daarnaast ook leidt tot openheid van de foutencultuur is het open communiceren over fouten en het grondig analyseren van de gemaakte fouten, waarbij ook daadkracht en een tolerante sfeer bij deze organisatie worden gevonden. De medewerkers staan ook open voor verbetering van het werkproces, er wordt geprobeerd fouten te voorkomen en zondig snel te corrigeren.

Het specifieke karakter van de eerste fase draagt nadrukkelijk bij aan de openheid van de foutencultuur.

Tabel 4: Ontwikkelingsfase cocktailbar (onderstreept: kenmerken betreffende organisatie)

<i>Categorie</i>	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	<i>Fase 5</i>
Management focus	<u>Produceren en verkopen</u>	<u>Efficiëntie van handelen</u>	Uitbreiden van de markt	Versterken van de organisatie	Probleemoplossing en innovatie
Organisatiestructuur	<u>Informeel</u>	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	'line staff' en productgroepen	Matrix van teams
Top-management stijl	<u>Individualistisch en ondernemend</u>	<u>Voorschrijvend</u>	Delegerend	Controlerend	Participerend
Controle systeem	<u>Marktresultaten</u>	Standaarden en 'cost centers'	Rapporten en 'profit centers'	Planning- en investeringscentra	Gemeenschappelijk doel zetten
Management beloningen	<u>Eigendom</u>	Salaris en toegenomen verdiensten	Individuele bonus	Winstverdeling en opslag/voorraden	Team bonus
Communicatie	<u>Informeel en frequent</u>	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek	Formeel	Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevenden
Innovatie/creativiteit	<u>Creativiteit staat voorop</u>	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande	Focus is probleemoplossing Behouden van marktpositie	Er wordt weer geëxperimenteerd Nieuwe investeringen
Werkwijze	<u>Reageren op markt + oprichter op werkvloer</u>	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen	Decentralisatie dagelijkse beslissingen Centralisatie technische functies Formele systemen	Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel

Tabel 5: Kenmerken open en gesloten foutencultuur (tussen haken: kenmerken betreffende organisatie)

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	(+)	-
Daadkracht	(+)	-
Communicatie over fouten	(+)	-
Hiërarchie	(-)	+
Leren van fouten	(+)	-
Fouten bestraffen	(-)	+
Fouten gecorrigeerd	(+)	-
Fouten geanalyseerd	(+)	-
Fouten verbergen	(-)	+
Angst voor fouten	-	(+)

4.3 Fabrikant (ontwikkelingsfase 3)

Inleiding

Deze organisatie bestaat sinds 1928, en heeft sinds 1973 zijn huidige naam. Er zijn rond de 650 werknemers in dienst, waarvan 250 productiemedewerkers. De organisatie is opgebouwd uit verschillende afdelingen. Elke afdeling heeft een eigen taak binnen het geheel. Er zijn bijvoorbeeld afdelingen voor logistiek, productie, personeel & organisatie (P&O) en planning. Deze afdelingen hebben elk een afdelingsleider of manager. Onder die leidinggevendenden werkt een aantal teamleiders. Deze teamleiders sturen elk een ploeg van 6 of 8 tot wel 25 werknemers. Ook boven de afdelingsleiders en managers zitten weer hogere managers. Zo is de organisatie uit verschillende hiërarchische lagen opgebouwd. Het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers bevindt zich iets boven MBO-niveau, richting Havo/Vwo/WO propedeuse niveau.

De aard van de fouten die in deze organisatie gemaakt kunnen worden hebben deels betrekking op de veiligheid van het werkproces en deels hebben de fouten te maken met het verlies van omzet. Aangezien er in een fabriek gewerkt wordt kunnen er ongevallen plaatsvinden wanneer er iets fout gaat, dus daar wordt op gelet. Een voorbeeld van een fout op het gebied van veiligheid kan zijn een fout maken bij de besturing van een heftruck. De fouten die leiden tot omzetverlies kunnen bijvoorbeeld gemaakt worden in de vorm van de verkeerde kleur bij een verfmengsel toevoegen of de verkeerde producten in de vrachtwagen laden die naar de klant gaat.

De openheid van de foutencultuur van deze organisatie geeft een 6,70 op de schaal van 0-10. Dit betekent dat deze organisatie een redelijk open foutencultuur heeft. De scores vanaf 6,0 houden in dat de werknemers het gemiddeld genomen eens zijn met de stellingen over openheid en oneens met de stellingen over geslotenheid van de foutencultuur. De stellingen die er uit springen wat betreft een hoge of een lage score zullen aan bod komen in de volgende paragrafen en zullen het mogelijk maken de openheid van de foutencultuur te duiden.

Organisatiestructuur

Zoals in de inleiding benoemd bestaat de organisatie uit verschillende afdelingen met elk hun eigen taak in het geheel, waarbij er een gelaagdheid is in het management.

Deze organisatiestructuur is kenmerkend voor een organisatie in de vierde fase, want daar worden eigenschappen als ‘productgroepen’ en ‘line-staff’-hiërarchie aan toegeschreven. Deze organisatie zou door de verschillende hiërarchische lagen binnen afdelingen en daarboven, met daarnaast ook meer algemene afdelingen zoals een P&O-afdeling kunnen passen bij de derde of de vierde fase.

Deze hiërarchische structuur leidt tot een meer geslotenheid van de foutencultuur. Er is namelijk in tabel 1 te zien dat hiërarchie kenmerkend is voor een gesloten foutencultuur en niet voor een open foutencultuur. Wat kan verklaren waarom deze organisatie toch een redelijk open foutencultuur heeft is dat, zoals wordt aangegeven door de afdelingsleider Productie, gemaakte fouten op de afdeling worden besproken binnen de teams. Er hoeft dus niet hoger in de hiërarchie gegaan te worden, want fouten hoeven niet met de directeur besproken te worden. Er wordt naar een oplossing gezocht binnen de teams.

Werkwijze

In deze organisatie wordt er gewerkt in ploegendiensten. Per afdeling is er een verschillend aantal ploegen, van twee tot vijf ploegen per afdeling, met bij elke ploeg een teamleider.

Door de teamleiders worden soms autonome beslissingen genomen. Er hoeft niet altijd gevraagd te worden of ze iets mogen doen, maar ze kunnen het ook zelf doen binnen de context van wat er mogelijk is. Zij zijn verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de productie en hebben er het meeste verstand van. De afdelingsleider vindt dat hij daar niet tussen hoeft te zitten. Doordat de teamleiders deze mate van verantwoordelijkheid hebben kunnen zij op hun eigen afdeling beslissingen nemen, en hoeven daarvoor niet altijd bij hun afdelingsleider te zijn. Op dit gebied werd in de vragenlijst erg hoog gescoord (9,0) op de stelling *Onze fouten wijzen ons op wat we kunnen verbeteren*. Dit geeft volgens ons aan dat er tijdens het werk heel open met fouten wordt omgegaan en er meteen door de teamleiders zelf verbetering wordt gezocht waar er iets verkeerd gaat. Dit blijft wel slechts bij een korte actie, want de stellingen *Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd* en *Wanneer er iets verkeerd gaat, nemen mensen de tijd om dit te overdenken* hebben met respectievelijk een 5,8 en een 6,2 een magere score. Blijkbaar beperkt de open foutencultuur, uitgaande van de vragenlijst, zich bij deze organisatie tot een snelle daadkrachtige actie (kenmerk van open foutencultuur, zie tabel 1), maar worden

andere kenmerken van een open foutencultuur, namelijk het analyseren van fouten en het overdenken van fouten, minder toegepast. Een iets ander beeld ontstaat bij de uitspraak van een afdelingsleider over gemaakte fouten: *“Hoe ontstaan die fouten?”*. Wellicht is deze bevinding te verklaren door de volgende stellingen die lijken aan te geven dat de meeste fouten, zoals bijvoorbeeld het verkeerde product bij de vrachtwagen klaarzetten, niet dermate ingewikkeld zijn dat er uitgebreid bij stilgestaan moet worden wat er de oorzaak van is. *Als een fout te herstellen is, weten we meestal hoe dit te doen (7,9)* laat zien dat men meestal weet hoe een fout te herstellen is en dat men zich niet door fouten laat remmen tijdens het bereiken van het uiteindelijke doel (*Ondanks dat we fouten maken, laten we ons niet van ons uiteindelijke doel afbrengen. Score 8,3*). De grondige analyse van fouten lijkt op dit gebied overbodig te zijn.

Mogelijk is de discrepantie tussen wat de medewerkers door middel van de vragenlijst aangeven en hoe de afdelingsleider de analyse van fouten ervaart te verklaren doordat werknemers de kleine fouten zelf snel oplossen en daar dus geen uitgebreide analyse voor nodig is. Alleen de grotere fouten met meer gevolgen komen bij de afdelingsleider terecht. Bij deze fouten vindt er wel een analyse en een zoektocht naar de onderliggende oorzaken plaats. Het verschil in perspectief tussen afdelingsleider en de teamleiders kan komen door de hiërarchie in de organisatie. Het perspectief van de afdelingsleider is gericht op beleid en het perspectief van de teamleider is gericht op de praktijk. Dit verschil ontstaat doordat de organisatie uit veel verschillende lagen is opgebouwd.

Ook is het mogelijk dat hoe ernstiger de fout is, des te meer noodzaak er bestaat tot analyse. Bij fouten met minder ernstige gevolgen, zoals het verkeerd laden van een vrachtwagen, is men vooral gericht op spoedig herstel van de fout, en is er minder aanleiding tot analyse van de achterliggende oorzaak.

Werknemers en hun afdelingsleiders zijn het er over eens dat het belangrijk is om te leren van fouten, wat kenmerkend is voor een open foutencultuur (tabel 1). We concluderen dit uit de uitspraak van een afdelingsleider: *“We moeten leren van onze fouten, dat is wel de belangrijkste les denk ik”*. Dit wordt bevestigd door de score van 7,9 op de stelling *Tijdens het volbrengen van een taak kunnen mensen veel leren van hun fouten*.

De afdelingsleiders zelf hebben veel vrijheid in het leiden van hun afdeling. Er wordt met hogere managers afgesproken welke doelen behaald moeten worden en als daarover consensus is, hoeft de afdelingsleider het alleen maar uit te voeren.

Een andere afdelingsleider zegt dat het werk wordt geleid door veel factoren. De teamleiders moeten zorgen dat alles loopt. Zij hebben een redelijke mate van beslissingsvrijheid. *“Ik waardeer het als ze zelf beslissingen nemen”*.

Een heel duidelijke taakspecialisatie op de werkvloer is er niet. Over de werknemers van de afdeling Logistiek zegt de afdelingsleider: *“Ze kunnen allemaal redelijk rouleren, alleen iedereen heeft wel zijn favoriete plekjes en daar staat hij ook meestal. Maar sommige mensen vinden het wel prettig om te rouleren hoor”*. Het hangt dus af van persoonlijke voorkeuren. De opstelling van de werknemers kan variëren, maar de ploegen zelf staan wel vast.

Deze werkwijze is deels kenmerkend voor een organisatie in de derde fase. Er wordt namelijk gewerkt met afzonderlijke afdelingen die allen autonoom werken. Daarbij zijn er geen hoge managers op de werkvloer. Voor een deels is de werkwijze ook kenmerkend voor een organisatie in de vierde fase, aangezien de dagelijkse beslissingen in de team zelf of op de afdeling zelf genomen worden, welke dus gedecentraliseerd zijn. De foutencultuur die hier gevonden wordt lijkt heel open te zijn op het gebied van snel handelen en corrigeren van fouten waar deze gemaakt worden. Het snel herstellen van fouten is mogelijk. Maar waar het gaat om verder analyse van de fouten, het overdenken van deze fouten en het zoeken van oorzaken wordt dit als minder voorkomend gezien en wijst ons dus op een mindere mate van openheid van de foutencultuur. Wellicht worden fouten met ernstige gevolgen geanalyseerd, en worden de fouten die minder ernstig zijn direct gecorrigeerd en behoeven daardoor geen analyse. Het zien van fouten als mogelijkheden om van te leren is juist weer passend bij een open foutencultuur. Overwegend lijkt de werkwijze dus te zorgen voor openheid van de foutencultuur, waarbij deze nog sterker open zou kunnen zijn wanneer de fouten meer geanalyseerd worden en de achterliggende oorzaken onderzocht zouden worden.

Top-management stijl

De afdelingsleider van de afdeling Logistiek past de stijl van leidinggeven aan op de persoon aan wie wordt leidinggegeven. Sommigen vinden het fijn om informeel te praten en sommigen willen het liever wat korter en meer werkgericht.

De afdelingsleider van Productie over de stijl van leiding geven in de hele organisatie: *“Het verschilt natuurlijk van boven naar beneden”*. Volgens hem is de stijl van leiding geven naar een nieuwe medewerker toe redelijk directief. Zoals er aan de afdelingsleiders zelf leidinggegeven wordt is het meer komen tot een consensus en daarna het uitvoeren.

Op de afdeling P&O is het net wat anders. De manager P&O zegt over zijn eigen stijl van leidinggeven: *“Ik probeer te managen met het oog op de doelstellingen die we willen halen”*. Hij werkt met een team van specialisten die allemaal hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Daar wordt ook op gemanaged. *“Het heeft doorgaans betrekking op hun verantwoordelijkheidsgebied”*. Binnen kaders hebben de medewerkers autonomie. *“Ze hebben geen dagelijkse aansturing nodig”*.

Medewerkers weten de manager en elkaar wel te vinden als ze zijn mening willen weten. Dit zorgt voor een open foutencultuur laat ook de stelling *Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan* met een score van 7,7 zien. Het bespreken van fouten wordt als nuttig gezien, aangezien er op de volgende stelling negatief geantwoord is met een score van 2,3: *Het heeft geen nut om fouten met anderen te bespreken*.

De managementstijlen zijn verschillend door de gehele organisatie heen. Het beste valt de stijl te beschrijven als controlerend, passende bij de vierde fase en delegerend, passende bij de derde fase. Medewerkers worden in een bepaalde mate aangestuurd door de leidinggevendenden, waarbij ze wel vrijheid krijgen om binnen vastgestelde kaders hun eigen werk in te delen en eigen beslissingen te nemen. Uiteindelijk wordt alles teruggekoppeld aan de leidinggevende, want die behoudt het overzicht over het geheel.

Management focus

“Onze missie is de klant op een zo goed mogelijke wijze te bedienen en te voorzien in zijn behoeftes”. Daarnaast zijn er nog allerlei afgeleide kleinere doelen. *“Voor productie heb je drie hoofddoelen: dat we in ieder geval veilig werken, meebewegen met het volume en proberen het rendement te verbeteren”*. Daar worden weer kleinere

doelstellingen van afgeleid. Dit zijn bijvoorbeeld verbeteringen door middel van projecten, personeelsbeleid, ouderenbeleid en opleidingsmogelijkheden. Belangrijk wat naar voren komt is financieel gezond blijven en in de behoefte van klant te voorzien. De focus is wel gericht op groei, maar dat moet wel mogelijk zijn en dat moet je wel kunnen realiseren. Door de crisis in 2008 was er een teruggang. Daarna ging het steeds beter en is de organisatie weer terug op niveau gekomen, maar dit jaar gaat het toch weer wat minder. Dus positie behouden, maar het liefst ook uitbreiden en als dat niet lukt proberen om financieel gezond te blijven.

“We leggen de nadruk sinds een tijd nu op innovatie, maar de organisatie is ook erg gefocust op het versterken van de eigen marktpositie”. Innovatie is belangrijk in het versterken van de marktpositie.

“We zijn marktleider, één van onze ambities is het marktaandeel vergroten” en ook *“Sterker in de markt profileren dat je een duurzaam product maakt, dat helemaal recyclebaar is”*. Focus is vernieuwen waar mogelijk en versterken van positie die er al is.

Duidelijk komt bij alledrie de afdelingsleiders de focus op het behouden van de positie op de markt, uitbreiden van het marktaandeel als het mogelijk is en dat bereiken door te vernieuwen en te innoveren naar voren. Belangrijk bij deze focus is dat er geen fouten in de productie gemaakt worden, die zouden kunnen leiden tot verlies van omzet en extra kosten. Dit past bij de derde fase waarbij de focus is het uitbreiden van de markt en bij de vierde fase, waarbij de positie van de organisatie in de markt versterkt wordt. Voor een deel past ook de vijfde fase bij deze organisatie, doordat ze de versterking van de organisatie en het uitbreiden van de markt willen bereiken door middel van innovaties en vernieuwingen. Gemiddeld genomen ligt de managementfocus van deze organisatie dus in de vierde ontwikkelingsfase.

Controle systeem

Er zijn verschillende afdelingen met bepaalde verantwoordelijkheden in de planning en coördinatie van het werk en de productie. Er is ook een Research & Development-afdeling waar geïnvesteerd wordt in nieuwe producten. Het bestaan van deze afdelingen wijst op een organisatie in de vierde fase.

Management beloningen

Het management verdient een salaris, plus persoonlijke bonussen. Dit is een variabele beloning. Een deel van het salaris is gekoppeld aan doelstellingen die behaald moeten worden. Daarnaast wordt er gewerkt met een winstuitkering, een bedrag ter hoogte van een maandsalaris. Deze wordt de laatste 30 jaar altijd uitbetaald.

Wanneer werknemers zich onderscheiden maken ook zij kans op een bonus.

Deze manier van belonen door middel van bonussen en winstuitkeringen in combinatie met een salaris, is passend bij de vierde fase. Het kunnen verdienen van een bonus gebaseerd op het individuele presteren past bij de derde fase.

Het kunnen verdienen van een bonus op individuele basis zou kunnen leiden tot een meer gesloten foutencultuur, wanneer we kijken naar de stelling *Het kan nadelig zijn om je fouten aan anderen bekend te maken* waar vrij negatief op geantwoord is (score 4,1). Deze score is niet extreem laag, maar aangezien de stelling zeer negatief gesteld is, interpreteren we deze 4,1 als een lage score. Het komt dus voor dat mensen het nadelig vinden om fouten aan anderen te bekennen. Wellicht heeft dit te maken met een bepaalde angst voor fouten (kenmerk van een gesloten foutencultuur, zie tabel 1), doordat men bang is dat er wanneer er fouten gemaakt worden geen bonus verdiend wordt.

Communicatie

Op de productieafdeling wordt er 's ochtends en vaak 's middags door de afdelingsleider met de teamleider gesproken. Eén keer per maand komen alle teamleiders bij elkaar voor het teamleideroverleg. Teamleiders houden met hun medewerkers ook een werkoverleg, eens per vier tot zes weken. Dat overleg wordt niet altijd zo strikt nageleefd. En er zijn enkele aparte overlegmomenten bij speciale projecten.

Verder is e-mail een belangrijk communicatiemiddel tussen de afdelingsleider en teamleiders. De medewerkers daaronder hebben geen eigen mailadres of computer, dus die communicatie verloopt via de teamleider. Ze kunnen eventueel gebruik maken van de computer wanneer dat nodig is voor bijvoorbeeld opleiding. Het kan voorkomen dat de afdelingsleider persoonlijk contact heeft met een lagere medewerker, bijvoorbeeld om te praten over opleidingsmogelijkheden.

Afdelingsleiders hebben ook overleg met de leidinggevendenden daarboven over productiezaken en dergelijke. Dit vindt minstens eens per maand plaats. *“Wij rapporteren ook doelstellingen wat we afspreken met betrekking tot productie, rendementen, met hoeveel mensen we werken, ziekteverzuim, ongevallen, veiligheid”*. Eén keer per maand is er een teamleidersoverleg. 's Ochtends eerst alleen de teamleiders bij elkaar, en in het middagedeelte schuiven de afdelingsleider en iemand van de techniek aan. *“Dingen die besloten zijn worden in andere overlegvormen weer doorgecommuniceerd naar beneden, dan is iedereen uiteindelijk weer op de hoogte”*. Communicatie vindt dus plaats van boven naar beneden, maar ook andersom. Lagere medewerkers kunnen altijd met vragen naar een hogere manager komen, al wordt wel geprobeerd het eerst met de directe leidinggevende van die persoon op te lossen.

De afdelingsleider Logistiek zegt: *“Overlegvormen zijn wel formeel, het wordt allemaal vastgelegd in notulen. Het is na te lezen”*. *“Als afdelingsleider heb je veel met mail te maken”*. Af en toe wordt de telefoon ook gebruikt, maar het is vooral via e-mail.

Tussen afdelingen is er ook veel overleg. Het overleg tussen de afdelingen is belangrijk voor de planning en de doorstroom van de goederen. Er moeten goede afspraken en een goed evenwicht zijn. Dit wordt op operationeel niveau gecommuniceerd.

Ondanks de vele overlegmomenten lijkt er over ervaringen met betrekking tot fouten niet heel veel met elkaar gedeeld te worden. De stelling *Wanneer iemand een fout maakt, deelt hij/zij dit met anderen zodat zij niet dezelfde fout zullen maken* heeft slechts een score van 6,0, wat betekent dat medewerkers het er maar net mee eens zijn. Medewerker zijn het er gemiddeld mee eens dat mensen zich richten tot collega's wanneer er iets verkeerd gaat, maar ook deze stelling (*Wanneer mensen niet in staat zijn de fout te corrigeren, richten zij zich tot hun collega's*) scoort met een 6,5 niet overtuigend hoog. De communicatie over fouten, die zorgt voor een open foutencultuur (tabel 1), is wel aanwezig, maar niet in sterke mate.

Op de P&O-afdeling is de communicatie frequenter en informeler. *“Er is hier heel veel overleg onderling”*. Medewerkers zitten bij elkaar op een gang en/of kamer, dus lopen gemakkelijk bij elkaar binnen. Er is dus ook weinig contact over de telefoon en e-mail. Elke maandagochtend vindt er overleg plaats om alles af te stemmen en van

elkaar te weten waar iedereen mee bezig is. Er wordt veel besproken onder werknemers, om elkaars mening te horen over waar je mee bezig bent. Omdat het een serviceafdeling is wordt er veel overlegd met de lijnmanagers van de verschillende afdelingen.

De P&O-afdeling van deze organisatie zou neigen richting de vijfde fase, omdat er zoveel informeel contact is tussen alle werknemers en hun manager. Toch is dit slechts een klein gedeelte van de gehele organisatie. Bij de rest van de afdelingen is de communicatie een stuk formeler. Er zijn formele communicatiemomenten, die gaan over doelstellingen en waarvan hetgeen wat besproken is wordt vastgelegd in notulen. De communicatie vindt plaats op verschillende niveaus, waardoor datgene wat in een vergadering tussen hogere managers besproken wordt uiteindelijk ook bij alle lagen daaronder terecht komt. Dit past bij de derde en vierde ontwikkelingsfase, waarbij het contact periodiek plaatsvindt, onder andere door middel van telefoon en e-mail, en waarbij de communicatie een vrij formeel karakter heeft.

Het over het algemeen formele karakter van de communicatie lijkt het open communiceren over fouten te bemoeilijken, waardoor er wel een open foutencultuur is, maar deze nog meer open zou kunnen zijn wanneer er bijvoorbeeld in de vaste overlegmomenten meer mogelijkheden zouden zijn om in openheid over fouten en ervaringen met fouten te praten, enerzijds met leidinggevende en anderzijds met collega's.

Innovatie/creativiteit

Op de meeste afdelingen is er weinig ruimte voor creativiteit en innovatie. *“Het werk ligt in grote lijnen vast”*. *“Niet veel ruimte om creatieve dingen te doen”*. Wel is men bezig continu het werkproces verbeteren. Daar is juist veel ruimte voor. Er is bijvoorbeeld een ideeënbus en los daarvan zijn nieuwe ideeën altijd welkom bij de afdelingsleiders. De afgelopen decennia is de efficiëntie van het werk veel verbeterd. Daarbij waren ook veel veiligheidstechnische innovaties.

De echte innovaties worden gedaan door de afdeling ‘Research & Development’. Dit is een aparte designafdeling. Daar wordt veel geprobeerd met nieuwe materialen en natuurlijke materialen. *“Er wordt in geïnvesteerd, maar er wordt pas echt geïnvesteerd als het ook echt haalbaar is”*. Een tijd terug is er een nieuw product op de markt gebracht. De manier van produceren waarop ze dat in het begin deden kostte

veel tijd en overwerk. Daarom is er geïnvesteerd in extra gebouwen en een nieuwe installatie om het product te maken. Dit was een miljoenen investering, die begin 2011 in gebruik is genomen. Er wordt ook geïnvesteerd in nieuwe apparaten als die kapot zijn.

Er is onlangs een designcollectie ontwikkeld met twaalf verschillende dessins voor linoleum. Dit geeft vooral veel naamsbekendheid. *“Het gaat niet alleen om het product, het gaat om het verhaal wat er achter zit”*. *“Inspelen op veranderingen in de markt”*.

Op de P&O-afdeling worden er nieuwe instrumenten voor het HR-beleid ontwikkeld. Een voorbeeld van nieuw beleid dat geprobeerd wordt te implementeren zijn ontwikkelclassesments. Dat is een vernieuwing. Met nieuwe HR-onderwerpen is de afdeling creatief. We zijn ‘up-to-date’ en goed geïnformeerd over wat er gebeurt buiten onze organisatie. Creativiteit is belangrijk om met de beschikbare middelen de doelstellingen te kunnen halen. Manager P&O: *“We zijn geen bedrijf dat altijd voor op loopt met alle vernieuwingen, absoluut niet hoor, we zijn een heel traditioneel bedrijf. Maar we staan wel open voor nieuwe ontwikkelingen en proberen op een goede manier met de tijd mee te gaan”*. In verband met de vergrijzing is gezondheid een belangrijk thema waaraan gewerkt wordt aan nieuw beleid: *“We lopen niet helemaal vooraan, maar ik denk dat we wel redelijk in de voorhoede zitten”*.

Nieuwe investeringen en innovaties worden voornamelijk gebruikt voor het versterken van de marktpositie, naamsbekendheid en om te reageren op de markt. Deze innovaties vinden plaats naast het gebruikelijke productieproces en hebben slechts een klein aandeel in het totaal van wat de organisatie produceert.

Dit is kenmerkend voor de derde en vierde ontwikkelingsfase, omdat er de investeringen in creativiteit en innovatie niet groot zijn en ze voornamelijk worden gebruikt om de marktpositie te kunnen behouden. Een klein gedeelte vijfde fase is terug te vinden in de nieuwe innovaties die kenmerkend zijn voor deze tijd, zoals personeelsbeleid gericht op het ouder worden van de werknemers en de innovaties op het gebied van nieuwe en natuurlijke materialen, waarmee de duurzaamheid van het product naar voren wordt gebracht. Samengevat past deze organisatie het beste bij de derde en vierde fase.

Aangezien de investeringen in innovativiteit en creativiteit tamelijk laag zijn, kunnen we er niet van uitgaan dat hierbij een open foutencultuur hoort. Innovatie en creativiteit vergen namelijk een open cultuur. Men is in deze organisatie niet gedreven om veel innovatief te werken en heeft de open foutencultuur op dit gebied dus niet nodig. De probleemoplossende focus lijkt samen te hangen met een matig open foutencultuur.

Conclusie

We kunnen na de analyse per categorie nog geen eenduidig beeld vormen over in welke ontwikkelingsfase deze organisatie zich bevindt. Fase drie en fase vier komen beiden naar voren als mogelijke ontwikkelingsfase. Van fase vijf zijn er ook enkele kenmerken te vinden, maar deze zijn in de minderheid. Tevens zijn deze kenmerken voornamelijk toe te schrijven aan de P&O-afdeling en gelden in mindere mate voor de andere afdelingen, die in de meerderheid zijn bij deze organisatie. De kenmerken die passen bij de derde fase komen net iets overtuigender naar voren dan de kenmerken bij de vierde fase. De Fabrikant kan worden vergeleken met de Elektraorganisatie (die in de volgende paragraaf besproken wordt). Dan wordt duidelijk dat de Fabrikant veel minder past bij de vierde fase dan de Elektraorganisatie, welke zich zeer overtuigend bevindt in de vierde fase. Omdat de derde fase goed past bij de Fabrikant en deze niet vol overtuiging is in te delen bij een verdere ontwikkelingsfase, is onze conclusie dat de Fabrikant moet worden getypeerd als een organisatie die zich in de derde fase bevindt.

Wat betreft de openheid van de foutencultuur komt naar voren dat voornamelijk de organisatiestructuur, de werkwijze, management beloningen en de communicatie samenhangen met de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt.

Ondanks de hiërarchische structuur van de organisatie, belemmert dit de openheid van de foutencultuur niet, omdat veel fouten worden besproken op de afdeling binnen de teams. Oplossingen worden gezocht binnen team en niet hoger in de gelaagde structuur. Wel behoudt de leidinggevende het overzicht over het geheel van de afdeling, waarbinnen de teamleiders veel autonomie hebben binnen de vastgestelde kaders. Wat bijdraagt aan een open foutencultuur is het snel handelen en corrigeren van fouten op het moment dat deze gemaakt worden. Wat deze openheid als gevolg

van de werkwijze iets lijkt af te zwakken is de bevinding dat er weinig grondige analyse plaatsvindt om te oorzaken van de fouten te achterhalen. Maar mogelijk wordt dit verklaard doordat alleen ernstige fouten een analyse behoeven en minder ernstige fouten direct gecorrigeerd kunnen worden en daarbij een verdere analyse niet noodzakelijk is. Ook zorgt de hiërarchie voor het verschil tussen het snel oplossen van fouten op de werkvloer, waar er weinig behoefte aan analyse is. Wanneer de fouten ernstiger zijn zal er over gesproken worden in hogere managementlagen, waar er wel een uitgebreide analyse plaatsvindt. In de theorie (pagina 10) komt naar voren dat men meer leert van fouten met ernstige consequenties, dus bij deze fouten is een analyse meer van waarde dan bij een fout die spoedig gecorrigeerd kan worden. Er vindt communicatie over fouten plaats, maar toch lijkt het formele en gestructureerde karakter van deze communicatie er voor te zorgen dat de openheid over fouten niet optimaal is. Het blijkt dat mensen het nadelig vinden om met anderen over gemaakte fouten te praten. Dit zou kunnen komen doordat er een angst voor fouten is, wat een gesloten foutencultuur aanduidt, doordat men bang is om geen bonus te krijgen wanneer fouten aan het licht komen.

Als laatste, wanneer we kijken naar innovatie en creativiteit, zien we een redelijk gesloten foutencultuur. Hierin worden weinig investeringen gedaan, en zodoende gaan we er van uit dat dit niet past bij een open foutencultuur, omdat openheid van de foutencultuur juist een vereiste is voor creatief en innovatief werken. Aangezien deze organisatie zich daar niet op richt, en meer investeert in een probleemoplossende focus, is een open foutencultuur ook niet nodig.

Over het algemeen wordt er een redelijk open foutencultuur gevonden.

Tabel 6: Ontwikkelingsfase Fabrikant en leverancier van vloerbedekking (onderstreept: kenmerken betreffende organisatie)

Categorie	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Management focus	Produceren en verkopen	Efficiëntie van handelen	<u>Uitbreiden van de markt</u>	<u>Versterken van de organisatie</u>	<u>Probleemoplossing en innovatie</u>
Organisatiestructuur	Informeel	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	<u>'line staff' en productgroepen</u>	Matrix van teams
Top-management stijl	Individualistisch en ondernemend	Voorschrijvend	<u>Delegerend</u>	<u>Controlerend</u>	Participerend
Controle systeem	Marktresultaten	Standaarden en 'cost centers'	<u>Rapporten en 'profit centers'</u>	Planning- en investeringcentra	Gemeenschappelijk doel zetten
Management beloningen	Eigendom	Salaris en toegenomen verdiensten	<u>Individuele bonus</u>	<u>Winstverdeling en opslag/voorraden</u>	Team bonus
Communicatie	Informeel en frequent	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	<u>Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek</u>	<u>Formeel</u>	Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevenden
Innovatie/creativiteit	Creativiteit staat voorop	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	<u>Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande</u>	Focus is probleemoplossing <u>Behouden van marktpositie</u>	Er wordt weer geëxperimenteerd <u>Nieuwe investeringen</u>
Werkwijze	Reageren op markt + oprichter op werkvloer	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	<u>Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen</u>	<u>Decentralisatie dagelijkse beslissingen</u> <u>Centralisatie technische functies</u> <u>Formele systemen</u>	Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel

Tabel 7: Kenmerken open en gesloten foutencultuur (tussen haken: kenmerken betreffende organisatie)

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	+	-
Daadkracht	(+)	-
Communicatie over fouten	+	(-)
Hiërarchie	(-)	+
Leren van fouten	(+)	-
Fouten bestraffen	-	+
Fouten gecorrigeerd	(+)	-
Fouten geanalyseerd	+	(-)
Fouten verbergen	(-)	+
Angst voor fouten	-	(+)

4.4 Elektraorganisatie (ontwikkelingsfase 4)

Inleiding

Deze organisatie, van 133 jaar oud, is met rond de 3000 medewerkers (wereldwijd 428.00) een organisatie van grote omvang. Wanneer we ons concentreren op de leeftijd en de omvang van deze organisatie, zouden we kunnen verwachten dat deze past bij de vierde ontwikkelingsfase. De omvang is namelijk zeer groot en de organisatie bestaat al meer dan honderd jaar.

De organisatie is opgebouwd uit verschillende onderdelen die zich richten op industrie, energie of gezondheidszorg. Hier zijn verschillende sectoren voor ingericht, die allemaal weer verschillende afdelingen onder zich hebben. Deze afdelingen hebben op hun beurt of een groep werknemers of meerdere teams bestaande uit medewerkers. Er zijn dus meerdere afdelingen en verschillende managementlagen. Voor deze typering hebben we een afdelingsleider van een 'serviceafdeling' geïnterviewd en een divisie manager van de divisie 'Laag- en middenspanning', die valt onder Sector 'Infrastructuur & cities'. Voor deze divisie werken 70 mensen, verdeeld over de afdeling sales, afdeling proposals, afdeling projectmanagement en de afdeling engineering. De salesafdeling is weer verdeeld in drie groepen. Per afdeling is er een manager. De salesafdeling heeft per groep een groepsleider. De serviceafdeling heeft 29 medewerkers, plus 3 medewerkers logistiek die het werk inplannen. De werkzaamheden zijn repareren en onderhouden van hoogwaardige medische apparatuur, zoals CT-scans, nucleaire geneeskunde, MR's en oncologie apparatuur.

Het gemiddelde opleidingsniveau van deze medewerkers ligt tussen Havo/Vwo/WO propedeuse en HBO/WO bachelor in.

Deze organisatie heeft een enigszins open foutencultuur. Wanneer gekeken wordt naar de schaal van Openheid en Geslotenheid tezamen, is te zien dat de foutencultuur een schaal van 0-10 en waarde van 6.63 heeft. Dit betekent dat de foutencultuur meer naar openheid dan naar geslotenheid neigt.

Wat we over de aard van de fouten kunnen zeggen die voorkomen in deze organisatie is dat de fouten vooral liggen op het gebied van omzet en verlies en niet op bijvoorbeeld veiligheid. De focus van het management ligt op het vergroten van het marktaandeel (zie paragraaf managementfocus) en daarnaast lijken de beloningen van

het management gericht te zijn op dienstverlening en klanttevredenheid. *“Omdat je ... uiteindelijk voor een klant werkt en die klanten het ook terugkoppelen als er iets is”*.

Organisatiestructuur

Zoals in de inleiding beschreven is deze grote organisatie opgebouwd uit verschillende divisies en afdelingen, die ook weer opgedeeld kunnen zijn in verschillende teams. Elk organisatieniveau heeft zijn eigen leidinggevenden of managers. Dit is een typische opbouw voor een hiërarchische organisaties. Daardoor is deze opbouw passend bij de vierde ontwikkelingsfase, aangezien er aparte sectoren zijn voor bepaalde producten en er een gelaagdheid is in het management.

In een organisatie met een dergelijke structuur is vaak een vrij hoge mate van hiërarchie aanwezig. Deze hiërarchie ontstaat door de gelaagdheid in het management en de vele verschillende afdelingen die naast horizontaal veelal ook verticaal naast elkaar bestaan. Zoals in tabel 1 in Hoofdstuk 2 is af te lezen leidt een hiërarchische situatie tot een meer gesloten foutencultuur. Wellicht zorgt de hiërarchie in de organisatiestructuur van deze organisatie voor een minder open houding ten opzichte van fouten.

Werkwijze

Er wordt op de serviceafdeling redelijk zelfstandig gewerkt door de medewerkers. Zij gaan zelf ter plaatse aan het werk in ziekenhuizen of een enkele keer in een privé-kliniek bij bijvoorbeeld een MRI-scan. Meestal is dat werk individueel, maar soms in twee- of drietallen.

Bij de divisie ‘Laag- en middenspanning’, die valt onder Sector ‘Infrastructuur & cities’ wordt er veel in projectteams gewerkt. Alleen de verkopers werken alleen, al hebben die wel regelmatig overleg met de groep. De verkopers zijn 20% van de afdeling, de rest werkt in teams. Deze teams wisselen van samenstelling. Meestal bestaat een team uit de verkoper, de projectmanager en de engineer. *“Die zetten we in verschillende combinaties bij elkaar”*. Iedereen heeft zijn rol. *“We hebben ook de rollen die er zijn beschreven en mensen kunnen op meerdere rollen ingezet worden. En voor een stuk werk hebben we bepaalde rollen nodig”*. De engineer is altijd de engineer, maar bepaalde managementtaken kunnen wel wisselen, al is het een uitzondering als de projectmanager wat wil verkopen bij de klant. Het werk in deze

divisie is een ketenproces. *“Die moet naadloos aan elkaar aansluiten om te kunnen werken”*. Je kan het als een soort lopende band zien. De divisieleider moet ervoor zorgen dat ‘banden’ even hard lopen. De balans is belangrijk. Het effect hiervan op de foutencultuur wordt duidelijk bij de stelling *Het is voordelig om fouten te verbergen*, waarop zeer laag gescoord wordt met een 1,9 op een schaal van 0-10, wat betekent dat men het er gemiddeld mee oneens is. Waarschijnlijk heeft de nauwe betrokkenheid van de divisieleider op het werkproces als gevolg dat het moeilijk is om fouten weg te stoppen, want deze zullen toch snel aan het licht komen. Het verbergen van fouten zal dus ook nauwelijks voorkomen, zoals de stelling aangeeft. Deze nauwe betrokkenheid lijkt dus te zorgen voor een open foutencultuur, omdat het simpelweg niet mogelijk is om fouten te verbergen. Deze hechte samenwerking, die voornamelijk in de eerste en vijfde fase terug komt, maakt het verbergen van fouten onmogelijk. Als automatisch gevolg is er een open foutencultuur. Niet direct als bewuste keuzen, maar omdat het niet anders kan aangezien er een nauwe betrokkenheid is van de divisieleider op het werk.

De werkwijze van deze organisatie lijkt te passen bij de vierde fase, vanwege de formele systemen waarin er gewerkt wordt, zoals de specifieke opbouw van de teams. Ook worden de dagelijkse beslissingen in de teams of bij de werknemers op locatie zelf genomen. Daarnaast zijn de technische functies gecentraliseerd in deze organisatie, want daar zijn speciale afdelingen voor, zoals de eerder besproken serviceafdeling.

Wat als zeer kenmerkend naar voren komt in deze werkwijze is dat afdelingen werken in een zogenaamd ketenproces. Er moet continu rekening gehouden worden met het werktempo van andere afdelingen, medewerkers of de vraag van klanten. Deze afhankelijkheid van anderen en van de situatie leidt mogelijk tot een tekort aan tijd om over fouten na te denken en ze te analyseren. De stelling *Wanneer er iets verkeerd gaat nemen mensen de tijd om dit te overdenken* met een score van 6,1 geeft aan dat men wel de tijd neemt om fouten te overdenken, maar dat het nog meer zou kunnen, aangezien een 6,1 niet erg hoog is op een schaal van 0-10. Wanneer er weinig wordt geanalyseerd, gecorrigeerd en geleerd van fouten leidt dit volgens tabel 1 tot een meer gesloten foutencultuur. Dit zien we tevens bevestigd door de stelling *In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen*

worden, waarbij een score van 5,9 wordt gevonden. En ook de stelling *Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd*, scoort met een 5,6 maar net boven het gemiddelde, waarbij het gemiddelde aangeeft dat men gemiddeld niet eens en niet oneens is met de stelling. Dit suggereert wederom aan dat er deze organisatie weinig aandacht voor analyse, correctie en leren van fouten is.

Aan de ene kant zorgt de werkwijze in de vierde fase voor een open foutencultuur, aangezien fouten niet verborgen worden. Aan de andere kant leidt deze werkwijze tot minder openheid van de foutencultuur, omdat er voor analyse, correctie en het leren van fouten beperkte tijd en gelegenheid bestaat.

Top-management stijl

De afdelingsleider probeert zijn medewerkers steeds zelfstandiger te maken, *empowerment* wordt belangrijk gevonden.

Om te kunnen zien of het werk in orde is worden er *quality checks* gedaan. Die tests worden ook opgeslagen in het systeem en worden bewaakt vanuit Duitsland (het internationaal hoofdkantoor). Vanuit die optiek is er controle, maar er wordt niet dagelijks bij de mensen over de schouder meegekeken om te zien wat ze aan het doen zijn. Medewerkers hebben veel zelfstandigheid en autonomie.

De divisie manager zegt over zijn eigen managementstijl: *“Ik probeer altijd de dialoog op gang te krijgen, dus de mening van mijn medewerkers te horen”*. Door het overleg een draagvalk creëren. *“En te vermijden dat ik gewoon vanuit één kant zeg: ‘we gaan dit doen, punt’”*. De beslissingen van de grote lijnen liggen bij de divisie manager, maar hoe er richting klanten gewerkt wordt is de verantwoordelijkheid van de afdelingsleider.

Over de gehele organisatie werkt het top-management met het zogenaamde ‘vier-ogenprincipe’. Je werkt als manager samen met een andere manager, deze managers zijn aan elkaar gekoppeld. Dit koppel bestaat uit een technisch commerciële medewerker en aan de andere kant business administration and controlling medewerker. Die twee kijken samen naar de cijfers en of alles goed loopt wat betreft doelstellingen, marges en prijsniveaus. Eindverantwoordelijk is de technisch commerciële manager.

De divisie manager rapporteert aan de bijbehorende Sector. Dat is de hoogste rang binnen deze organisatie in Nederland. Er wordt ook richting het hoofdkantoor in

Duitsland gerapporteerd via twee wegen: een cluster naar Noordwest Europa en rechtstreeks naar Duitsland. *“Hiërarchisch gezien is de sectorleiding mijn leidinggevende”*. Hiermee is een maandelijks overleg. De businessverantwoordelijkheid ligt bij de divisie manager. De sectorleiding heeft meer een faciliterende rol, om de divisies samen te laten werken.

We zien aan de uitgebreide rapportagelijnen en de verschillende controlesystemen zoals het ‘vierogenprincipe’ en ‘qualitychecks’ dat de managementstijl past bij de vierde fase, waarin de stijl omschreven wordt als controlerend. Deze controlesystemen zorgen voor een open cultuur waarbij fouten aan het licht komen als deze gemaakt worden en dus niet verborgen worden door medewerkers. Dit wordt teruggezien bij de stelling *Het is voordelig om fouten te verbergen*, waarbij met een 1,3 zeer laag op gescoord wordt (men is het dus oneens met de stelling), wat betekent dat de foutcultuur op dit gebied behoorlijk open is. Ook blijkt uit de stelling *Ons motto is ‘waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken’* met score 2,0, dat fouten wel worden toegegeven of dat men het ermee oneens is dat niemand fouten zal ontdekken. Mogelijk doordat de controlesystemen zo zijn, dat fouten sowieso niet onopgemerkt kunnen blijven. De divisie leider heeft hierover hetzelfde idee als zijn werknemers blijkt uit een uitspraak uit het interview: *“Mijn perceptie is dat we daar redelijk open ver zijn en redelijk over communiceren, ik heb niet het gevoel dat hier iets echt weggestopt wordt en waarbij ik ook niet denk dat de mogelijkheid er bestaat om iets weg te stoppen”*.

Deze topmanagementstijl is een kenmerk van een hiërarchische situatie, waarbij de houding tegenover fouten vaak vrij gesloten is (tabel 1). Daartegenover staat dat binnen deze controlerende stijl veel overlegmomenten zijn, met directe collega’s ofwel met leidinggevendenden die lijken te leiden tot een open houding ten opzichte van fouten. En er zijn mechanismen, zoals het ‘vierogenprincipe’ en de ‘qualitychecks’, ontwikkeld, die er voor zorgen dat wanneer er fouten gemaakt worden, deze snel ontdekt kunnen worden. Uit de stellingen en de interviews is gebleken dat deze controlerende stijl wellicht ook kan zorgen voor meer openheid over fouten, omdat het geen zin heeft fouten te verbergen of voor zich te houden wanneer deze door de controlerende stijl toch boven water zullen komen.

Management focus

In de kern is deze organisatie een verkooporganisatie. Divisiemanager: “*Onze hoofdtak is verkopen op de Nederlandse markt*” en “*Onze focus is daar zo veel mogelijk volume uit te halen, met gezonde marges daarop*”. “*Wij doen dus niet direct aan productontwikkeling en innovatie, dat ligt bij ons allemaal in de fabrieken die wereldwijd staan en in ons hoofdkantoor*”. Er wordt wel gekeken naar manieren van samenwerking met je klanten en andere bedrijven om de binding aan de firma zo groot mogelijk te maken. Belangrijk is een groei in marktaandeel en niet in mensen. Marktaandeel is een belangrijke graadmeter voor deze organisatie en past daarom bij de vierde fase. De markt wordt niet uitgebreid, maar de focus is het versterken van de positie door een groter marktaandeel te verwerven. De management focus ligt op fouten die de gezonde marges en het volume van de productie bedreigen.

Controle systeem

Zoals beschreven onder de kop ‘*Top-management stijl*’ is er een lijn waarlangs managers rapporteren over hun behaalde resultaten. Elke manager rapporteert aan een manager of sector daarboven. Daarnaast wordt er gerapporteerd naar het hoofdkantoor in het buitenland en naar het cluster Noordwest Europa. Het Cluster en de sector reguleren de algehele resultaten van bepaalde afdelingen, waarin de sectorleiding een faciliterende rol vervult. Ze zorgen ervoor dat de organisatie als een geheel werkt. Daarnaast wordt er vanaf hogere managementlagen een doelstelling voor de gehele organisatie gesteld. Er wordt dus door het hoge management richting gegeven aan de organisatie. Daar wordt ook bepaald hoe er geïnvesteerd wordt. Ook richten de verschillende divisies zich op heel andere markten, waardoor de planning- en controlesystemen nodig zijn om deze te verbinden in de organisatie. Dit uitgebreide controlesysteem is kenmerkend voor een organisatie in de vierde fase, waarbij er planning- en investeringscentra zijn, die zorg dragen voor de richting die de organisatie opgaat en die de algehele resultaten van bepaalde afdelingen en divisies die zich op verschillende markten richten, reguleren.

Management beloningen

Het management krijgt een vast inkomen en daarnaast een deel variabel inkomen. Het variabele gedeelte zit vast aan bepaalde doelstellingen. Als je de doelen haalt krijg je 100% van het variabele deel, presteer je nog beter krijg je 200% of worden de doelen

niet behaald wordt er 0% van het variabele deel uitgekeerd. Dat geldt voor het hele senior management, maar de trend is om dat langzaam af te laten zakken naar de managers daar onder. De lagere medewerkers krijgen ook doelstellingen en worden daar op beoordeeld, maar dat staat los van het salaris. Deze manier van belonen valt gemiddeld genomen in de vierde fase.

Net zoals bij de managementfocus komt bij de beloningen naar voren dat de doelstellingen gericht zijn op fouten reduceren of snel kunnen corrigeren van fouten die de productie kunnen bedreigen en ervoor zouden zorgen dat de omzet vermindert.

Communicatie

De communicatie is vrij formeel georganiseerd. *“Er zit natuurlijk een hele structuur van communicatie in, die zich opbouwt van onder naar boven”*. Er zijn maandelijkse teamvergaderingen en afdelingsvergaderingen. Ook wordt er door de managers maandelijks één op één gesproken met alle medewerkers. Het managementteam zelf komt ook regelmatig bij elkaar om de ene keer de cijfers te bespreken (hoe het er financieel voor staat, hoe de markt zich beweegt en hoe daar op in gespeeld wordt) en de andere keer gaat het meer om de dingen daar omheen (onder andere de lopende processen, huisvesting, personeel). Datzelfde managementteam komt elke maandag samen voor een terugblik en een vooruitblik op de komende dagen. Naast deze vaste bijeenkomsten wordt er ook met elkaar gesproken: *“En dan heb je gewoon de communicatie in de wandelgangen. Als er iets is loop je naar iemand toe en maak je niet echt een afspraak”*. *“We hebben een hele gestructureerde opzet van besprekingen, dat weet men ook en daar kan men ook thema’s inbrengen. En de rest is telefoon en e-mail en gewoon even bij elkaar langskomen”*. De werknemers van de divisie zitten op zelfde locatie, maar verschillende gebouwen. Binnenkort wordt er verhuisd, zodat iedereen bij elkaar zit. Bij de koffiemachine wordt er veel informeel gesproken onder de medewerkers.

Er is een open landschap waar iedereen zit te werken. *“Ik zit dus niet in een kamertje met een deur erin, dat zou ik ook afschuwelijk vinden”*. Horizontale en verticale communicatie is in evenwicht volgens de divisieleider. *“Verticaal is het georganiseerd, horizontaal zijn er genoeg formele en informele momenten waar het ook kan”*. *“De lijnen zijn heel kort”*.

Op de serviceafdeling wordt veel besproken als er samengewerkt wordt. Er is veel telefonisch contact over het werk, maar ook in de privé-sfeer. Iedereen reist ’s

ochtends en 's avonds rond dezelfde tijd van en naar het werk: *“Dat is het moment om met elkaar te brainstormen over de dingen die spelen”*. Er is dus veel telefonisch contact en ook van e-mail wordt veel gebruik gemaakt. Medewerkers werken in de ziekenhuizen, manager op kantoor of thuis. *“Je treft elkaar niet elke dag”*. De afdelingsleider zou de communicatie als informeel omschrijven.

Over het algemeen is de communicatie binnen deze organisatie formeel geregeld, via vaste communicatiemomenten, zoals vergaderingen. Dit past bij een organisatie in de vierde fase. Ook wordt er veel telefonisch en door middel van korte bezoeken met elkaar gesproken, dit past meer bij de derde ontwikkelingsfase.

Volgens tabel 1 is open informele communicatie een voorwaarde voor een open houding ten opzichte van fouten. Kenmerkend voor deze organisatie is juist een formeel georganiseerde communicatie, met uitzondering van een informeel moment voor medewerkers bij de koffieautomaat. Op de stelling *‘Wanneer mensen iets verkeerd doen kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan’* wordt een 7,6 gescoord op de schaal van 0-10 voor de openheid van de foutencultuur. Er wordt dus binnen of naast de formele communicatiestructuur wel mogelijkheid gezien om andere om advies te vragen, wat duidt op openheid van de foutencultuur, maar de score is niet erg hoog. Op de stelling dat *het geen nut heeft om fouten met anderen te bespreken* wordt laag gescoord, namelijk een 2,0, wat duidt op een open houding ten opzichte van fouten. Het lijkt er op dat communiceren passend bij de derde vierde fase, dus op een formele manier en op afstand door middel van telefoon en e-mail, leidt tot een matige overtuiging bij medewerkers dat zij wanneer er iets verkeerd gaat anderen om advies kunnen vragen, maar waarbij zij tegelijk wel het nut er van inzien om met anderen over gemaakte fouten te spreken. Wellicht is de intentie er in deze derde/vierde fase er wel om te spreken over fouten, maar is de gelegenheid er niet voldoende.

Innovatie/creativiteit

“Als ik praat over innovatie in technische zin in producten en dat soort zaken is dat iets dat deze organisatie heel veel doet, dan is het een van de grootste partijen die de meeste patenten per jaar aanvraagt. Dus heel veel doet aan research en development”. Dit gebeurt vooral in het hoofdkantoor in Duitsland, niet in Nederland. In Nederland is het meer innoveren in de vormen van samenwerking met klanten, hoe

je een project oppakt en een project realiseert, in de vormen hoe je met een klant in gesprek gaat om uiteindelijk tot een oplossing voor zijn probleem te komen.

Innovatief denken is in Nederland belangrijk. Daar is heel veel aandacht voor en wordt veel in geïnvesteerd. *“5% van onze omzet steken wij in innovatie”*. Soms heb je producten die helemaal nieuw zijn, maar meestal is het een evolutie van bestaande producten die beter gemaakt worden, of kleiner, of goedkoper. En ook het werk zelf wordt verbeterd door innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van projectmanagement.

Het oplossen van problemen is belangrijk en de manieren om dat te doen zijn gestructureerd. Wanneer er moeite is om een technisch probleem op te lossen kunnen medewerkers van de serviceafdeling verschillende stappen volgen. Als eerste is er een helpdesk waar ze op terug kunnen vallen. Dat zijn ervaren servicetechnici voor bepaalde vakgebieden. Stap twee is het hulp vragen bij het ‘Regional support center’ (RSC) voor technische informatie en ondersteuning. Daarna kan het RSC opschalen naar het ‘Headquarter supportcenter’. Daarna naar ‘Systeemontwikkeling’. Daar zitten de ontwikkelaars die de systemen gemaakt hebben. *“Dus in die hele keten hebben we kennis en mogelijkheden om met onze mensen in contact te komen. En als het nodig is komen ze ook vanuit die supportcentra naar Nederland om ons hier op locatie te ondersteunen. Dat gebeurt een aantal keer per jaar.”*

Er vinden ook ‘Lessons-learn-sessies’ plaats. Hier worden ervaringen in positieve dan wel negatieve zin gecommuniceerd naar mensen om daar van te leren. Zo is er een continue verbetering en ontwikkeling. In tabel 1 is te zien dat daadkracht nodig is voor een open foutencultuur. Daadkracht wordt in deze organisatie deels teruggevonden in de manier waarop een probleem kan worden aangepakt, daar is een gestructureerde weg voor uitgestippeld. Deze daadkracht zou nog sterker kunnen zijn wanneer er naast een oplossing, ook gezocht zou worden naar de onderliggende oorzaken die de fout hebben laten ontstaan. Deze daadkracht wordt meer teruggevonden bij de ‘Lessons-learn-sessies’, waarbij men leert van ervaringen van anderen in het werk. Tevens laten deze sessies zien dat van fouten leren belangrijk is, wat in tabel 1 een voorwaarde is voor een open foutencultuur.

De investeringen die er in Nederland gedaan worden op het gebied van innovatie zijn niet bedoeld voor de ontwikkeling van nieuwe producten, maar voornamelijk om de manier van werken te verbeteren. Het probleemoplossend vermogen is hoog, want dat

is zeer uitgebreid gestructureerd in de organisatie. Deze kenmerken passen bij de vierde ontwikkelingsfase, waarbij de focus ligt op probleemoplossing en het daardoor behouden van de marktpositie.

Deze vierde fase, waarbij het probleemoplossend vermogen hoog is, leidt in deze categorie van Greiner tot de volgende omgang met fouten. Wanneer er een probleem is bestaat er een keten die men kan volgen om het probleem op te lossen. Er zijn achtereenvolgens verschillende stappen die gevolgd kunnen worden om het probleem op te lossen. Zoals de stelling *Ondanks dat we fouten maken, laten we ons niet van ons uiteindelijke doel afbrengen* met de score 7,9 aangeeft hoeft een fout niet te betekenen dat het werk niet verder kan gaan. Deze open houding ten opzichte van fouten is mogelijk door het hoge probleemoplossend vermogen. Waarschijnlijk hebben werknemers het gevoel dat wanneer er een fout gemaakt wordt deze ook opgelost kan worden en men gericht kan blijven op het uiteindelijke doel.

Conclusie

We trekken de conclusie dat deze organisatie zich in de vierde ontwikkelingsfase bevindt, aangezien de meeste kenmerken bij de categorieën van Greiner (1998) passend zijn de deze fase (tabel 6). We spreken hier over de management focus, die gericht is op het versterken van de organisatie, de 'line-staff' en productgroepen die de organisatiestructuur kenmerken, de controlerende top-managementstijl, het controlesysteem dat gebruikt maakt van planning- en investeringscentra, het belang van probleemoplossing en het behouden van de marktpositie en de decentralisatie van dagelijkse beslissingen, centralisatie van technische functies en de formele systemen bij de werkwijze. Er waren daarnaast ook twee categorieën die in twee of drie fasen leken te vallen. De managementbeloningen bestaan uit een combinatie van een individuele bonus (derde fase), een deel uit winstverdelingen en opslag/voorraden (vierde fase) en een deel uit een teambonus (vijfde fase). De communicatie is zowel periodiek, middels telefoon of kort bezoek (fase drie) als formeel (fase vier). Over het algemeen beschouwd wijzen de analyses uit dat de meeste kenmerken van de organisatie passen bij ontwikkelingsfase vier.

Wat betreft de openheid van de foutencultuur, kunnen we tot de conclusie komen dat de categorieën van Greiner, die bij deze organisatie voornamelijk in de vierde fase

vallen, samenhangen met een redelijk open foutencultuur. Onder andere hiërarchie, gelaagdheid in het management, formele communicatie en probleemoplossend vermogen leiden tot een matig open foutencultuur met een gemiddelde score (op de schaal Openheid en Geslotenheid) van 6,63. Het lijken veel van deze structurele kenmerken te zijn die er voor zorgen dat de foutencultuur niet geheel open is. Door medewerkers wordt wel aangegeven dat zij de communicatie over fouten nuttig vinden, maar er blijkt dat het analyseren, corrigeren en overdenken van fouten wat minder hoog scoort. Het zou kunnen zijn dat werknemers open staan voor het leren van fouten, maar dat daar niet altijd de juiste omgeving of gelegenheid voor is.

Tabel 8: Ontwikkelingsfase Elektraorganisatie (onderstreept: kenmerken betreffende organisatie)

Categorie	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Management focus	Produceren en verkopen	Efficiëntie van handelen	Uitbreiden van de markt	<u>Versterken van de organisatie</u>	Probleemoplossing en innovatie
Organisatiestructuur	Informeel	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	<u>'line staff' en productgroepen</u>	Matrix van teams
Top-management stijl	Individualistisch en ondernemend	Voorschrijvend	Delegerend	<u>Controlerend</u>	Participerend
Controle systeem	Marktresultaten	Standaarden en 'cost centers'	Rapporten en 'profit centers'	<u>Planning- en investeringcentra</u>	Gemeenschappelijk doel zetten
Management beloningen	Eigendom	Salaris en toegenomen verdiensten	<u>Individuele bonus</u>	<u>Winstverdeling en opslag/voorraden</u>	<u>Team bonus</u>
Communicatie	Informeel en frequent	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	<u>Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek</u>	<u>Formeel</u>	Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevenden
Innovatie/creativiteit	Creativiteit staat voorop	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande	<u>Focus is probleemoplossing</u> <u>Behouden van marktpositie</u>	Er wordt weer geëxperimenteerd Nieuwe investeringen
Werkwijze	Reageren op markt + oprichter op werkvloer	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen	<u>Decentralisatie</u> <u>dagelijkse beslissingen</u> <u>Centralisatie technische functies</u> <u>Formele systemen</u>	Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel

Tabel 9: Kenmerken open en gesloten foutencultuur (tussen haken: kenmerken betreffende organisatie)

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	+	-
Daadkracht	(+)	(-)
Communicatie over fouten	+	(-)
Hiërarchie	-	(+)
Leren van fouten	(+)	(-)
Fouten bestraffen	(-)	+
Fouten gecorrigeerd	+	(-)
Fouten geanalyseerd	+	(-)
Fouten verbergen	(-)	+
Angst voor fouten	(-)	+

4.5 Organisatieadviesbureau (ontwikkelingsfase 5)

Inleiding

De organisatie, die 25 jaar bestaat, heeft drie vennoten, die allen een even groot aandeel hebben. Eén van de vennoten is door de anderen benoemd tot algemeen directeur. Dit is alleen op papier terug te vinden. In de praktijk zijn de drie vennoten geheel gelijkwaardig. Zij hebben ieder hun eigen taken, maar vullen elkaar ook aan en ondersteunen elkaar waar nodig.

Naast de vennoten zijn er 27 werknemers, waarvan het grootste deel organisatieadviseur is. Daarnaast werken er mensen op het secretariaat, administratie en IT. Het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers ligt tussen HBO en WO-doctoraal / WO-master niveau in.

De aard van de fouten die er gemaakt kunnen worden ligt voornamelijk op het vlak in het contact met de klanten. Er wordt namelijk veel voor klanten gewerkt, dus dat is het gebied waar er mogelijk wat verkeerd kan gaan.

De foutencultuur van deze organisatie is zeer open, want er wordt een 7,40 gescoord op de schaal van 0-10. Dit betekent dat er op de stellingen die openheid meten overduidelijk met eens is geantwoord en op de stellingen die geslotenheid meten met oneens. Wat de afzonderlijke stellingen ons nog meer kunnen vertellen over de mate van openheid van de foutencultuur zullen we per categorie van Greiner (1998) bespreken.

Organisatiestructuur

De adviseurs van deze organisatie zijn ingedeeld in drie competentiegroepen: leiderschap, strategie, organisatie en bedrijfsvoeringsvragen. Dit is een scheiding op de inhoud van het werk. Deze competentiegroepen worden geleid door de adviseurs zelf, dus niet door de vennoten. De structuur van deze organisatie is opgebouwd uit verschillende teams waarin gewerkt wordt en past daardoor bij de vijfde fase. Er is nauwelijks sprake van hiërarchie (zie ook bij ‘*werkwijze*’) bij deze structuur en dat zal dus zorgen voor een open foutencultuur (zie tabel 1).

Werkwijze

De indeling van adviseur in competentiegroepen is kenmerkend voor de manier van werken in deze organisatie. Verschillende adviseurs hebben op deze manier, via de competentiegroepen, een taak in de sturing van de organisatie. Twee keer per jaar worden de groepen opnieuw ingedeeld.

Deze groepen zijn volledig zelfsturend. Er hoeft geen toestemming bij de vennoten gevraagd te worden. Ze bedenken zelf hun plan. Vennoot: “*Stel je voor zeg, dan zou ik het beter moeten weten dan mijn mensen. Dat zou een beetje raar zijn...*” en “*Als ze fouten maken moeten ze het ook zelf oplossen*”.

Ook zijn er steeds andere medewerkers met een speciale verantwoordelijkheid. Er is bijvoorbeeld een ‘chef-bureaudag’, die verantwoordelijk is voor de bureaudag. Elke maand is de organisatie van de bureaudag in handen van een andere medewerker. Ook ‘chef-website’ is steeds een andere adviseur.

Deze manier van werken, die gekenmerkt wordt door veel vrijheid, het werken in flexibele teams en het zelfsturend vermogen, past bij een organisatie in de vijfde fase. Hierbij worden beslissingen namelijk genomen door de medewerkers zelf en niet door de managers. Deze vrijheid voor medewerkers komt erg duidelijk naar voren in het bovenstaande citaat, waarin gezegd wordt dat wanneer er fouten gemaakt worden de medewerkers die zelf moeten oplossen. De vennoot houdt zich daar niet mee bezig en laat de verantwoordelijkheid in zijn geheel over aan het vermogen van de werknemers. Van hiërarchie is er dus ook geen sprake, wat een belangrijk kenmerk is van een open foutencultuur (tabel 1).

Top-management stijl

Drie vennoten zijn drie totaal verschillende mannen met ieder een eigen stijl. Deze stijlverschillen worden geaccepteerd. De één is iets losser en informeler dan de ander. Het kan een keuze zijn om geen of weinig sturing te geven. *“Je bent een professional, zoek het lekker zelf uit”*.

“Controle is hier niet echt een favoriet woord”. Het is een kantoor van professionals, dus er worden geen mensen gecontroleerd.

Het niet-controlerende karakter van de organisatie, het weinig sturing geven, mensen hun eigen verantwoordelijkheid geven lijken te passen bij een organisatie in de vijfde fase, waarbij het top-management een participerende functie heeft. Dit is in tegenstelling tot organisaties waarbij het management bijvoorbeeld controlerend of delegerend is.

Een voorbeeld waarin de eigen verantwoordelijkheid van de werknemers goed naar voren komt is een vraag die een nieuwe medewerker ooit stelde over de verlofdagen: *“Hoe zit het eigenlijk met de dag tussen Hemelvaart en het weekend, zijn we dan vrij ofzo?”*. De manager en het hoofd van de backoffice keken elkaar lachend aan en gaven als antwoord: *“Als jij vindt dat jouw winkeltje op vrijdag dicht is, dan is hij dicht”*. Het wordt door de vennoten niet interessant gevonden of iemand om 8 uur op zijn werk is of tot 10 uur in zijn bed ligt. Als de target maar gehaald wordt. *“Prima als je tot diep in de nacht wilt doorwerken en daarna uitslaapt. Dat interesseert me helemaal niets”*. De verlofdagen mag iedereen helemaal zelf bijhouden. Het gaat om het resultaat.

Er zijn andere momenten zoals het Evaluatie- en Ontwikkelingsgesprek waar er wel hiërarchie merkbaar is. Dit is het duidelijkste moment van hiërarchie in het jaar. *“Als het gaat over het vak, nooit”*. Wanneer iemand de projectleider is bij een klant, kan het zijn dat de vennoot niet meer is dan zijn hulpje binnen dat project.

Ook wat betreft de inhoud van het werk wordt er niet gecontroleerd of voorgeschreven wat men moet doen. Iedereen houdt elkaar scherp, of je nou junior adviseur bent, senior adviseur of een vennoot. Voor de klant is een adviseur gewoon een adviseur en is de functietitel is niet interessant. Het gaat er om dat uit het perspectief van de klant het werk goed gedaan is. En zo niet dan mag iedereen elkaar daarop aanspreken: *“Sterker nog; dat moet”*. Feedback geven en ontvangen is een

tweede natuur. In het begin is dat even wennen. *“Dit is een hard vak; je krijgt, zeker in het begin, ontzettend veel commentaar”*. Deze openheid in communicatie zal leiden tot een open foutencultuur, zoals te zien is in tabel 1. In de paragraaf communicatie wordt de samenhang tussen de communicatie van deze organisatie en de gevonden foutencultuur uitgebreid besproken.

Duidelijk is dat het top-management participierend functioneert. In het werk maakt het niet uit welke functie iemand heeft, iedereen is gelijk. Deze gelijkheid leidt mogelijk tot tolerantie naar elkaar toe en ten opzichte van elkaars fouten. Dat de hiërarchie bijna geheel ontbreekt biedt tevens de mogelijkheid tot een open foutencultuur, want zoals we in tabel 1 kunnen zien is weinig tot geen hiërarchie een kenmerk van een sterke mate van openheid van de foutencultuur. Daarnaast is ook de genoemde tolerantie daar een belangrijk kenmerk van.

Management focus

De focus van het management is onder andere groeien. *“Het is buitengewoon ingewikkeld, want elke keer als we dan een groeislag maken, verdwijnen er ook weer mensen. Maar we willen 35 mensen.”* Daarnaast is het erg belangrijk om als organisatie te investeren in nieuwe multimedia en manieren van werken om de organisatie nog beter te kunnen presenteren.

Het probleemoplossend vermogen van de adviseurs en de backoffice is behoorlijk hoog ontwikkeld. *“Elk probleem dat zich voor doet wordt getackeld.”*

De derde en de vijfde fase komen hier naar voren. De derde voor het willen uitbreiden en groeien en de vijfde fase voor het ontwikkelen van innovaties en een hoog probleemoplossend vermogen.

Dat elk probleem wordt opgelost wordt bevestigd door de zeer hoge score (8,7) op de stelling *Wanneer een fout zich heeft voorgedaan, weten we gewoonlijk hoe we dit moeten rechtzetten*. En de hoge score (8,5) op de stelling *Als een fout te herstellen is, weten we meestal hoe dit te doen*.

Controle systeem

Het draait in deze organisatie om het gehele kantoor. Met zijn allen wordt er aan een doel gewerkt. Dit is ook terug te zien in de bonussen die de medewerkers kunnen verdienen. Deze bonus wordt voor de helft bepaald door het collectieve presteren en

de andere helft door het individuele presteren. Het collectief is dus erg belangrijk en past bij de vijfde fase waarin er gemeenschappelijke doelen worden verwezenlijkt. Dat het collectief belangrijk wordt gevonden en er gemeenschappelijke doelen zijn lijkt te passen bij openheid van de foutencultuur op het gebied van elkaar om advies kunnen vragen en niet de fouten te verzwijgen of het zelf proberen op te lossen, blijkt uit de score 8,3 op de stelling *Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan*. Deze tolerante omgeving en open communicatie zijn kenmerken van een open foutencultuur (tabel 1).

Management beloningen

Deze organisatie is een vennootschap, dus er is een managementvergoeding en geen salaris. Van de totale omzet worden de salarissen van medewerkers betaald, de huisvesting, de belastingen, auto's en dergelijke. Wat er overblijft, gedeeld door drie, is wat ieder van de vennoten krijgt.

De rest van de mensen heeft bonussen naast hun salaris. De bonus wordt voor de helft bepaald door het collectieve presteren en de andere helft door het individuele presteren. Het gaat om de gehele organisatie.

De managementbeloningen passen bij de vierde fase waarbij er een winstverdeling is tussen de managers. Dat er ook op het collectieve presteren wordt gelet bij de bonussen, zal leiden tot meer openheid in de foutencultuur, aangezien men elkaar zal aanspreken en open zal zijn over fouten (zie ook de volgende paragraaf over communicatie). Iedereen is verantwoordelijk voor de totale prestatie van het geheel en zal dus open moeten zijn en men zal elkaar moeten helpen.

Communicatie

“Er is een zeer intensief en druk mailcontact tot diep in de nacht, en ook ping-verkeer”. Er wordt ongelofelijk veel gebeld onderling. Het belang van IT en Internet is enorm toegenomen. Het is overal mogelijk om via Internet verbinding te maken met kantoor. Daardoor is het goed mogelijk om thuis te werken. Dat is een persoonlijke keuze van de adviseur.

Het contact is buitengewoon informeel en er is heel weinig hiërarchie.

Bijvoorbeeld de ‘chef-bureaudag’ is de baas over de maandelijkse bureaudag: *“Ik kan dan wel vennoot zijn, maar ik ben dan gewoon collega onder de collega’s”*.

Bureaudagen vinden elke maand plaats. Deze worden elke keer georganiseerd door een ander persoon. Twee keer per jaar is er een langere bureaudag van meerdere dagen. Het samenkomen van de competentiegroepen is hun eigen verantwoordelijkheid, daar zijn geen vaste afspraken over.

Deze manier van communiceren is duidelijk informeel, vrij en vindt plaats tussen alle personen op elk niveau. Iedereen kan elkaar feedback geven en vragen aan elkaar stellen. Zoals kenmerkend is voor de vijfde fase is interpersoonlijke communicatie zeer belangrijk.

De stellingen *Ons motto is: 'Waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken?' (score 1,2)*. *Het heeft geen nut om fouten met anderen te bespreken (score 1,3)*. *Het is voordelig om fouten te verbergen (score 1,3)*, waar de werknemers van deze organisatie het helemaal niet mee eens zijn, geven aan dat ze het juist nuttig vinden om over fouten te praten. Er wordt open gecommuniceerd over gemaakte fouten, wat bijdraagt aan een open foutencultuur (zie tabel 1). Deze open communicatie is opvallend en geeft zeer duidelijk openheid van de foutencultuur aan, aangezien het goed mogelijk is om fouten juist wel te verbergen, omdat men heel vrij werkt, bijvoorbeeld bij een klant, en er dus nauwelijks toezicht is.

Ook een van de andere belangrijke kenmerken van een open foutencultuur wordt gevonden in de open manier van communiceren, namelijk een tolerante sfeer. Deze tolerante omgeving vinden we terug in het voorbeeld dat de geïnterviewde vennoot aangaf van een grote fout die zich eens heeft voorgedaan. Met dit voorval is de organisatie tonnen misgelopen. Er moest een offerte worden geüpload om maandagochtend 10:00. Door problemen en verschillende visies bij de twee personen die dat zouden verzorgen is de offerte op vrijdag nog niet af. In het weekend gaat de vennoot, plus twee anderen er dag en nacht aan werken om het alsnog af te krijgen. Op maandag 9.50 wordt het bij het hoofd van de backoffice aangeleverd, die het nu kan uploaden. Er blijkt daarna dat er twee kopieën van het doctoraal diploma van de adviseurs missen. Om 9.55 wordt er gebeld of die er nog bijgevoegd kunnen. Om 10.15 zijn ze bijgevoegd. Nog diezelfde middag wordt er bericht dat de opdracht niet gekregen is door het te laat aanleveren van de offerte. Dit wordt gezien als een grote fout op verschillende vlakken en bij verschillende mensen. Het hoofd van de backoffice krijgt nergens de schuld van, omdat ze de twee bestanden er niet had bijgevoegd. *"Ik hoef haar echt niet te zeggen dat het verschrikkelijk is, dat weet ze zelf al. Dus ik hoef het niet erger te maken. Het kan een keer fout gaan, pech. Ze heeft*

veel opbeurende mailtjes en telefoontjes gekregen van collega's. We hebben er wel van geleerd. Er is daarna goed geanalyseerd wat er precies allemaal gebeurd is". De tolerantie waarmee er met fouten als deze wordt omgegaan getuigt van een zeer open foutencultuur, waar fouten bespreekbaar zijn en er open over gesproken kan worden. Ook worden fouten duidelijk niet bestraft, wat kenmerkend is voor een open omgang met fouten (tabel 1). Wanneer een fout wordt toegegeven levert dit geen problemen op voor die persoon (*Medewerkers die hun fouten toegeven vragen om problemen. Score 1,5*). En zoals boven aangegeven zien we ook aan de volgende stellingen dat er achteraf wordt nagedacht hoe de fout gecorrigeerd kan worden. *Na een fout denken mensen na over hoe ze deze kunnen corrigeren (score 8,1)*.

Innovatie/creativiteit

Innovativiteit en creativiteit is belangrijk voor deze organisatie. Al wordt er niet direct geïnvesteerd in de innovaties: *"De klant betaalt voor het werk wat we doen en voor ons is dat innovatie, en voor hen dus ook, maar het moet wel zodanig zijn dat de klant er meteen wat aan heeft. In termen van eigen vermogen investeren in innovatie doen we niet als het gaat over de 'klantvragen'".*

Wel is er serieus geïnvesteerd in de interne processen op orde brengen. Dit heeft veel tijd en geld gekost. Deze investeringen hebben geleid tot een nieuw kennismanagementsysteem 'share point'. Dit is geen klantspecifieke innovatie, maar meer een innovatie in de manier waarop het kantoor zich presenteert.

Daarnaast wordt er in trainingen in toenemende mate gebruik gemaakt van nieuwe multimedia. Ook een nieuwe vorm om hiërarchie te elimineren in een conferentie, zodat iedereen aan bod kon komen, is geïntroduceerd. Deze organisatie heeft de ROA-impact prijs gewonnen voor de manier waarop zij gemeenten laten samenwerken. Dit is een uniek model in Nederland en wordt op steeds meer plekken gebruikt.

Er worden nieuwe innovaties gedaan en creatief gewerkt in deze organisatie. Er wordt geïnvesteerd in de manier waarop de organisatie zich presenteert. Nieuwe multimedia zijn daarin erg belangrijk. Dit is passend bij de vijfde fase. Het kennismanagementsysteem 'share point' laat zien dat het delen van kennis van belang is in deze organisatie. Dit kennis delen betekent dat medewerkers van elkaar kunnen leren. In tabel 1 is te zien dat het leren van fouten passend is bij een open

foutencultuur. De innovatieve en creatieve manier van werken hangt in deze organisatie dus samen met de openheid van de foutencultuur.

Conclusie

Over het algemeen beschouwd zijn de kenmerken van deze organisatie te plaatsen bij ontwikkelingsfase vijf. We zien in de organisatiestructuur een matrix van teams, de top-managementstijl is participierend, het controlesysteem wordt gekenmerkt door een gemeenschappelijk doel, er wordt op een interpersoonlijke manier gecommuniceerd en er is meer communicatie tussen de leidinggevenden, er wordt veel geëxperimenteerd en nieuwe investeringen gedaan en het werk gebeurt veel in teams, die opgebouwd zijn uit meerdere functies en die zelfsturend en multifunctioneel zijn. Dit zijn allemaal kenmerken passend bij de vijfde fase. De managementbeloningen passen beter bij de vierde fase, omdat het management betaald wordt uit de winstverdeling en opslag/voorraden. De managementfocus ligt deels in de derde fase, doordat die gericht is op het uitbreiden van de markt en voor een wat groter deel op probleemoplossing en innovatie. Het uitbreiden van de organisatie is volgens ons een minder grote focus, aangezien een uitbreiding van enkele medewerkers al voldoende zou zijn. Daarentegen komt zeer duidelijk de focus op probleemoplossing en innovatie naar voren.

Wanneer we alles samen nemen, kunnen we concluderen dat deze organisatie zich in de vijfde ontwikkelingsfase bevindt.

De samenhang van deze ontwikkelingsfase met de open foutencultuur wordt teruggevonden in alle categorieën van Greiner. De sterkste samenhang lijkt er te zijn op het gebied van communicatie en bij de categorieën die ons iets vertellen over de zwakke mate van hiërarchie en sterke mate van tolerantie in deze organisatie. In deze organisatie is er nauwelijks hiërarchie en dat leidt tot open foutencultuur. De lage mate van hiërarchie bemerken we aan de vrijheid in het werk van de medewerkers, de eigen verantwoordelijkheid om fouten op te lossen en de niet-gelaagde organisatiestructuur.

Naast het hiërarchieaspect is ook de open communicatie van deze organisatie zeer van belang voor de open foutencultuur. Men geeft elkaar advies en probeert een probleem niet alleen zelf op te lossen. Ook worden fouten niet bestraft en wanneer een fout wordt toegegeven is dat niet nadelig voor die medewerker. Er wordt veel en open over

gemaakte fouten gesproken, wat samenhangt met openheid van de foutcultuur. De tolerante en daadkrachtige omgeving maakt deze openheid mede mogelijk.

Daarnaast houdt men zich in deze organisatie veel bezig met het delen van kennis, wat het mogelijk maakt om van elkaar te leren en ook kenmerkend is voor een open foutcultuur.

Tabel 10: Ontwikkelingsfase Organisatieadviesbureau (onderstreept: kenmerken betreffende organisatie)

<i>Categorie</i>	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	<i>Fase 5</i>
Management focus	Produceren en verkopen	Efficiëntie van handelen	<u>Uitbreiden van de markt</u>	Versterken van de organisatie	<u>Probleemoplossing en innovatie</u>
Organisatiestructuur	Informeel	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	'line staff' en productgroepen	<u>Matrix van teams</u>
Top-management stijl	Individualistisch en ondernemend	Voorschrijvend	Delegerend	Controlerend	<u>Participerend</u>
Controle systeem	Marktresultaten	Standaarden en 'cost centers'	Rapporten en 'profit centers'	Planning- en investeringscentra	<u>Gemeenschappelijk doel zetten</u>
Management beloningen	Eigendom	Salaris en toegenomen verdiensten	Individuele bonus	<u>Winstverdeling en opslag/voorraden</u>	Team bonus
Communicatie	Informeel en frequent	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek	Formeel	<u>Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevenden</u> <u>Er wordt weer geëxperimenteerd</u> <u>Nieuwe investeringen</u>
Innovatie/creativiteit	Creativiteit staat voorop	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande	Focus is probleemoplossing Behouden van marktpositie	
Werkwijze	Reageren op markt + oprichter op werkvloer	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen	Decentralisatie dagelijkse beslissingen Centralisatie technische functies Formele systemen	<u>Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel</u>

Tabel 11: Kenmerken open en gesloten foutencultuur (tussen haken: kenmerken betreffende organisatie)

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	(+)	-
Daadkracht	+	-
Communicatie over fouten	(+)	-
Hiërarchie	(-)	+
Leren van fouten	(+)	-
Fouten bestraffen	(-)	+
Fouten gecorrigeerd	(+)	-
Fouten geanalyseerd	+	-
Fouten verbergen	(-)	+
Angst voor fouten	(-)	+

4.6 Aannemersbedrijf (ontwikkelingsfase onbekend)

Inleiding

In 1903 is de opa van de huidige eigenaar gestart als timmerman. De organisatie heeft steeds een andere rechtsvorm gekregen, in de '70 werd het een firma en in '90 een BV (zoals het nu is). Dit aannemersbedrijf is nog steeds een familiebedrijf; de managers zijn oom en neven. Onder deze directie werken negen werknemers. Er zijn drie directieleden in de BV.

Het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers van deze organisatie is gemiddeld MBO-niveau.

Fouten kunnen in deze organisatie op allerlei momenten plaatsvinden in het productieproces. Dat kan zijn op de werkplaats van het bedrijf zelf of waar men aan het werk is op locatie. De fouten kunnen zich ook op uiteenlopende tijdstippen voordoen, zoals tijdens het tekenen van een bouwtekening of tijdens de uitvoer er van.

De foutencultuur van deze organisatie is behoorlijk open met een score van 7,35 op de schaal van 0-10. Deze ligt dus ruim boven gemiddeld op deze schaal, wat inhoudt dat er boven gemiddeld op de stellingen die openheid meten is geantwoord met 'eens' en op de stellingen die geslotenheid meten met 'oneens'.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is eenvoudig. Er zijn drie eigenaren in de directie met allen een even groot aandeel in het bedrijf. "Je hebt niet echt een directeur, daar is het te

klein voor". De managers hebben een verdeling van wie wat doet, maar ze moeten wel overal wat van weten. Ze kunnen ook allemaal elkaars taken overnemen. *"Als de één weg is, dat de ander ook weet hoe het zit"*. De structuur is informeel en is, doordat het een kleine organisatie is die vanuit één locatie opereert, passend bij de eerste fase.

Werkwijze

Er wordt gewerkt op verschillende locaties aan verschillende projecten. Dit werk kan gedaan worden in groepjes van twee of drie medewerkers, maar vaak ook door één persoon. De medewerkers krijgen qua productie en organisatie een vrij ruime taak. Er zijn meestal vaste groepjes die aan een taak werken. Dat kan van alles zijn. Bij elk project kan je weer een heel andere taak krijgen. Iedereen kan bijna alles en is dus multifunctioneel inzetbaar. Collega's werken nauw samen en kunnen elkaar om advies vragen tijdens de te vervullen taken. Dit geeft de hoge score van 9,2 op de stelling *Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan aan*.

Deze kenmerken van de werkwijze passen bij de vijfde ontwikkelingsfase, aangezien er multidisciplinair en in teams gewerkt kan worden. De communicatie over fouten in de vorm van elkaar om advies kunnen vragen wanneer er iets fout gaat geeft aan (zie tabel 1) dat er op dit gebied een open foutencultuur is. Ook leidt het multifunctioneel en multidisciplinair werken tot bevordering van de foutencultuur, want de medewerkers kunnen van elkaar leren.

Top-management stijl

Er wordt veel gedelegeerd door het management. Maar er wordt niet alleen aangestuurd, want de directie is niet alleen directie, maar doet ook allerlei taken zelf. Gezamenlijk wordt alles begeleid. Daarnaast is het managen ook een controlerende functie. *"Hoe eerder je een probleem/fout constateert, hoe minder het kost om het op te lossen en hoe beter je het op kunt lossen"*. Kwaliteit is voor deze organisatie heel belangrijk. Als het werk te laat gecontroleerd wordt op kwaliteit is het soms te laat om een probleem goed op te lossen. Deze controle wordt belangrijk gevonden en draagt bij aan een open foutencultuur zien we aan de stelling *Wanneer een fout zich heeft voorgedaan, weten we gewoonlijk hoe we dit moeten rechtzetten* (score 9,2). Door de zeer hoge score van 10,0 met de stelling *Onze fouten wijzen ons op wat we kunnen*

verbeteren wordt er aangegeven dat er een sterke mate van openheid van de foutencultuur is en dat de fouten gebruikt worden om het werk te verbeteren. Het vinden van fouten en ze oplossen is dus belangrijk voor deze organisatie. Dit effectief oplossen van fouten kan gezien worden als daadkracht, wat een kenmerk is van een open foutencultuur (tabel 1).

Management focus

De focus van het management ligt bij de positie handhaven en dat bewerkstelligen door een goede kwaliteit en service te verlenen. Het werk (de opdrachten) wordt speciaal verkregen door het product dat er wordt afgeleverd. Er wordt veel gewerkt met een open begroting. Veel aannemers willen hier wel mee werken, maar dat lukt vaak niet. Deze organisatie wel, omdat ze een vaste klantenkring hebben en gesetteld zijn in de omgeving. Deze focus is passend bij fase vier, waarbij getracht wordt de positie van de organisatie op de markt te versterken/handhaven.

Controle systeem

In deze organisatie is het controle systeem in handen van het management. Zij houden zich bezig met de resultaten van de organisatie op de markt. Verder hoeft er geen rapportage aan derden overlegd te worden. Dit marktgerichte controle systeem is passend bij de eerste fase.

Management beloningen

Het management heeft een vast salaris. Er kan een bonus op het eind van het jaar gekregen worden als er veel winst is (tweede fase).

Communicatie

Communiceren gebeurt continu in deze organisatie. Dit gebeurt ook heel informeel. Managers en medewerkers spreken elkaar veel in het echt, via e-mail, over de telefoon en er worden veel smsjes verstuurd (*“Denk even daar aan”*). *“We blijven aan het plannen en we blijven aan het overleggen”*.

De werknemers overleggen ook constant met de leidinggevenden. Ook werknemers onderling bespreken veel met elkaar. En ook met de onderaannemers, om die weer te begeleiden en mee te overleggen. *“Ze zijn vrij zelfstandig, ze worden niet continu door ons aangestuurd”*.

Elke zaterdagochtend wordt er een grove planning voor de komende week gemaakt. Per dag wordt de preciezere planning besproken.

Wanneer er een fout wordt ontdekt, door bijvoorbeeld de opdrachtgever, de architect, de collega's op de bouw of de medewerkers van de organisatie zelf wordt dit niet verzwegen. *“Het wordt besproken, maar hij wordt er niet op aangesproken”*. *“Hij vindt het zelf veel erger dan dat wij dat vinden.”* Op deze manier wordt er open over fouten gesproken, maar er wordt geen druk op de werknemers gelegd, want dan durft volgens één van de eigenaren niemand meer iets te zeggen. *“We zijn er heel open in, we maken er zelfs grapjes over”*. Ook om de directeur wordt gelachen als hij zelf een fout maakt.

Deze openheid over fouten wordt ook aangegeven met de stelling *Medewerkers die hun fouten toegeven vragen om problemen* waarop heel laag gescoord is met een 1,7. Men is het dus helemaal oneens met de stelling. Fouten toegeven wordt dus niet als een probleem gezien, wat aangeeft dat er open over fouten gesproken wordt en er een tolerante sfeer heerst waar deze kunnen worden toegegeven. Wanneer we kijken naar tabel 1 zien we tolerantie als een kenmerk van een open foutencultuur naar voren komen.

Het maken van fouten wordt in deze tolerant sfeer ook niet gezien als iets verwerpelijks. Duidelijk wordt uit de volgende stellingen dat men er bewust van is dat fouten maken hoort bij het werk: *Het is zeer waarschijnlijk dat mensen fouten zullen maken in de proces van het volbrengen van hun taak (score 9,2). Wanneer mensen aan iets beginnen te werken, zijn zij ervan bewust dat fouten zich kunnen voordoen (score 9,2). We maken liever fouten, dan dat we niets doen (score 9,2).*

De informaliteit en hoge frequentie waarmee er, passend bij de eerste fase, gecommuniceerd wordt heeft een positieve uitwerking op de openheid van de foutencultuur van deze organisatie. Er wordt een tolerante omgeving gecreëerd, waarbinnen er open over fouten gesproken wordt, deze niet verzwegen worden en deze gezien worden als horende bij de werkzaamheden.

Innovatie/creativiteit

Dit aannemersbedrijf heeft een eigen werkplaats. Er wordt vaak gezocht naar aanvullingen en slimme oplossingen om dingen te maken. De fabriek levert de standaardproducten aan, maar hier kunnen die zelf bewerkt worden. Deze organisatie is creatief in het samenstellen en er een mooi product van maken. Er wordt in deze

innovaties geïnvesteerd, door middel van de eigen werkplaats met machines. Dat is vrij uitgebreid, lang niet alle aannemers hebben dat.

De innovaties worden maar één keer toegepast. Elk project is weer anders en vraagt om andere oplossingen. Elke keer wordt er weer een nieuwe innovatie bedacht die passend is bij de situatie, al is het lang niet altijd nodig. Deze innovaties zijn beter te omschrijven als maatwerk.

Er is één eigen innovatie, die alleen zij zo gebruiken. Een bepaalde manier om een dak te maken. Verder gebruikt niemand dat.

Ondanks dat er wordt aangegeven dat deze organisatie zoveel bezig is met het verbeteren van bestaande producten en innovaties per project te ontwikkelen, wordt er weinig aandacht besteed aan een analyse van de onderliggende oorzaken van een fout. Wanneer er iets verkeerd gaat wordt dit na afloop niet lang overdacht of geanalyseerd zien we aan de stellingen *Na het maken van een fout proberen mensen te analyseren wat dit heeft veroorzaakt (score 5,8)*. *In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden (score 6,7)*. *Wanneer er iets verkeerd gaat, nemen mensen de tijd om dit te overdenken (score 6,7)*. En een grondige analyse vindt al helemaal zelden plaats: *Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd (score 3,3)*. Op dit gebied lijkt de foutencultuur vrij gesloten te zijn, aangezien het fouten analyseren een kenmerk is van een open foutencultuur (tabel 1). Wellicht valt dit te verklaren doordat wordt aangegeven dat met het niet eens en niet oneens is met de stelling (neigend richting oneens) *Een fout geeft belangrijke informatie voor de voortgang van het werk (score 4,2)*. Het lijkt er op dat het niet analyseren van fouten in dit geval niets zegt over de openheid van de foutencultuur, maar meer over de noodzaak om fouten te analyseren om daarmee de voortgang van het werk te kunnen waarborgen. Blijkbaar is de analyse van fouten niet nodig, want een fout geeft in deze organisatie geen belangrijke informatie over de voortgang van het werk. Het lijkt er op dat fouten in de eerste plaats goed en spoedig hersteld moeten kunnen worden, en dus niet door een analyse voorkomen hoeven te worden. Fouten zijn niet zodanig ernstig dat ze voorkomen moeten worden, maar kunnen ze simpelweg snel worden gecorrigeerd.

Conclusie

Deze organisatie is, wanneer we de theorie van Greiner (1998) volgen, niet te plaatsen in één ontwikkelingsfasen. Deze organisatie is namelijk wel vele jaren oud, maar is nauwelijks gegroeid. De curve tussen groter worden en ouder worden verloopt dus niet lineair zoals Greiner in zijn theorie omschrijft en zoals te zien is in figuur 1.

Wanneer we de categorieën in tabel 8 in ogenschouw nemen en bekijken welke kenmerken daarbij horen, lopen deze bij het Aannemersbedrijf uiteen van de eerste tot en met de vijfde fase.

De foutencultuur daarentegen is eenduidiger te beschrijven, namelijk als over het algemeen een zeer open foutencultuur. Voornamelijk de categorieën organisatiestructuur, de werkwijze, communicatie en innovatie/creativiteit van Greiner lijken samen te hangen met de foutencultuur van de organisatie.

Deze openheid wordt bereikt door het open communiceren over fouten, elkaar om advies kunnen vragen en het kunnen toegeven wanneer men een fout gemaakt heeft. Daarbij kunnen de werknemers veel van elkaar leren, omdat er multidisciplinair gewerkt wordt. Tolerantie wordt gecreëerd doordat er open over fouten gesproken wordt en men vindt dat fouten bij het werkproces horen. Ook leidt de daadkracht, in de vorm van het belangrijk vinden om fouten op te sporen, fouten te corrigeren en fouten gebruiken voor werkverbetering, tot openheid.

Fouten lijken niet zo ernstig te zijn dat er een uitgebreide analyse nodig is om de oorzaken te achterhalen. Over het algemeen kunnen fouten spoedig gecorrigeerd worden door de werknemers.

Tabel 12: Ontwikkelingsfase Aannemersbedrijf (onderstreept: kenmerken betreffende organisatie)

Categorie	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Management focus	Produceren en verkopen	Efficiëntie van handelen	Uitbreiden van de markt	<u>Versterken van de positie van de organisatie</u>	Probleemoplossing en innovatie
Organisatiestructuur	<u>Informeel</u>	Gecentraliseerd en functioneel	Gedecentraliseerd en geografisch	'line staff' en productgroepen	Matrix van teams
Top-management stijl	Individualistisch en ondernemend	<u>Voorschrijvend</u>	<u>Delegerend</u>	<u>Controlerend</u>	<u>Participerend</u>
Controle systeem	<u>Markresultaten</u>	Standaarden en 'cost centers'	Rapporten en 'profit centers'	Planning- en investeringcentra	Gemeenschappelijk doel zetten
Management beloningen	Eigendom	<u>Salaris en toegenomen verdienen</u>	Individuele bonus	Winstverdeling en opslag/voorraden	Team bonus
Communicatie	<u>Informeel en frequent</u>	Formeler dan fase 1 en minder persoonlijk	Periodiek, vaak middels telefoon of kort bezoek	Formeel	Interpersoonlijke communicatie en meer communicatie tussen belangrijke leidinggevendenden
Innovatie/creativiteit	Creativiteit staat voorop	Investeren in innovaties tot volwassen product/ marktaandeel	Behouden marktaandeel. Kleine investeringen in nieuwe producten naast de bestaande	Focus is probleemoplossing <u>Behouden van marktpositie</u>	Er wordt weer geëxperimenteerd Nieuwe investeringen
Werkwijze	Reageren op markt + oprichter op werkvloer	Taakspecialisatie + opzichters op afdelingen (geen autonomie)	Geen hoge managers op werkvloer + autonome afzonderlijke afdelingen	Decentralisatie dagelijkse beslissingen Centralisatie technische functies Formele systemen	<u>Teams (opgebouwd uit meerdere functies) + multifunctioneel</u>

Tabel 13: Kenmerken open en gesloten foutencultuur (tussen haken: kenmerken betreffende organisatie)

	<i>Open foutencultuur</i>	<i>Gesloten foutencultuur</i>
Tolerantie	(+)	-
Daadkracht	(+)	-
Communicatie over fouten	(+)	-
Hiërarchie	(-)	+
Leren van fouten	(+)	-
Fouten bestraffen	(-)	+
Fouten gecorrigeerd	(+)	-
Fouten geanalyseerd	+	-
Fouten verbergen	(-)	+
Angst voor fouten	(-)	+

4.7 Overzicht ontwikkelingsfase en openheid foutencultuur + verwachtingen

In onderstaande tabel (14) wordt weergegeven in welke ontwikkelingsfase iedere organisatie zich bevindt en hoe open de foutencultuur van die organisatie is. De Cocktailbar in de eerste fase, de Fabrikant in de derde fase, de Elektraorganisatie in de vierde fase en als laatste het Organisatieadviesbureau in de vijfde fase. Het Aannemersbedrijf plaatsen we in ‘Fase onbekend’ aangezien we in bovenstaande paragraaf tot de conclusie zijn gekomen dat deze organisatie volgens de gebruikte theorie niet in een van de fasen te plaatsen is. We komen in Hoofdstuk 5 uitgebreid terug op deze constatering en zoeken naar een verklaring voor het afwijken van de theorie van Greiner, waarbij we tevens een aanvulling op die theorie aandragen.

Opvallend is dat, wanneer we kijken naar de openheid van de foutencultuur, de scores van alle organisaties behoorlijk dicht tegen elkaar liggen. De minst open en de meest open organisatie schelen slechts 0,77. De vragenlijst discrimineert dus niet sterk tussen de organisaties wat betreft de openheid van de foutencultuur. Wellicht zijn de stellingen te extreem geformuleerd, waardoor er veel dezelfde scores worden gevonden.

We hebben in Hoofdstuk 2 de verwachting uitgesproken dat de eerste en de vijfde ontwikkelingsfase de meest open foutencultuur zouden hebben. Deze verwachting wordt door de resultaten bevestigd. Ook de verwachting dat de openheid van de foutencultuur zal afnemen wanneer een organisatie zich ontwikkelt van de eerste fase naar de vierde fase zien we bevestigd door de resultaten. Uitzonderlijk is het Aannemersbedrijf, waarvan de ontwikkelingsfase onbekend is, maar de openheid van de foutencultuur lijkt op de organisaties in de eerste en vijfde fase. Op deze unieke organisatie wordt in Hoofdstuk 5 op teruggekomen.

Tabel 14: Overzicht openheid foutencultuur + ontwikkelingsfase per organisatie

	Ontwikkelingsfase	Openheid foutencultuur
Cocktailbar	1	6,91
Fabrikant	3	6,70
Elektraorganisatie	4	6,63
Organisatieadviesbureau	5	7,40
Aannemersbedrijf	Onbekend	7,35

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

5.1 Eindconclusie en interpretatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de door ons in het eerste hoofdstuk gestelde vraagstelling: *“Hoe gaan organisaties uit de door Greiner onderscheiden ontwikkelingsfasen om met fouten, en hoe kan de aard van de foutencultuur worden begrepen uit de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt”* en geven we onze interpretatie van de bevindingen wat betreft de leeftijd, omvang en de manier van communiceren in de organisatie en de sector waarbinnen de organisatie valt. Over het algemeen gezien lijkt het er volgens de bevindingen die uiteengezet zijn in het vierde hoofdstuk sterk op dat de openheid van de foutencultuur begrepen kan worden door de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt. De algemene schaal van Openheid en Geslotenheid laat zien dat de foutencultuur in de eerste fase vrij open is, dat deze openheid wat vermindert tijdens de ontwikkeling naar de vierde fase en dat de openheid weer sterk vergroot van de vierde naar de vijfde fase.

Voornamelijk de categorieën ‘communicatie’, ‘werkwijze’, ‘management focus’, ‘innovatie/creativiteit’ en ‘top-management stijl’ uit de theorie over ontwikkelingsfasen lijken veel te kunnen zeggen over hoe er in een organisatie met fouten wordt omgegaan. Hoe meer open en informeel de communicatie is, zoals in de eerste en vijfde fase, des te meer openheid vinden we in de foutencultuur.

Bij top-management stijl is gebleken dat op de eerste plaats verantwoordelijkheid voor de werknemers en een participerend management leidt tot openheid van de foutencultuur. Als tweede wordt er een open foutencultuur gevonden bij organisaties waar de controle en het toezicht behoorlijk strikt is, waardoor het onmogelijk is om fouten te verbergen, dus men automatisch gedwongen wordt een open foutencultuur te hebben. In het eerste geval is het een bewuste keuze om open te zijn over fouten, want de mogelijkheid fouten te verzwijgen is ruimschoots aanwezig. Het lijkt ons dat openheid over fouten bij de eerste methode het meest effectief is, omdat men er dan voor gekozen heeft en met overtuiging deze werkwijze volgt. Het Organisatieadviesbureau en deels ook het Aannemersbedrijf werken beiden met de eerste managementstijl en daar is gebleken dat ook bij andere categorieën deze organisaties het meest open foutencultuur laten zien.

Van de werkwijze leren we dat multifunctioneel werken en werken binnen zelfsturende teams positief is voor de openheid van de foutencultuur. Men geeft

elkaar advies en kan bij elkaar terecht voor vragen. Deze werkwijze vinden we in de eerste en vijfde fase. Openheid over fouten is moeilijker in andere fasen, aangezien men daar werkt op afzonderlijke autonome afdelingen, waardoor samenwerking en contact over fouten bemoeilijkt wordt. Ook werkt men met gespecialiseerde taken, wat de mogelijkheid om van elkaar te leren of elkaar te wijzen op fouten moeilijk maakt, aangezien men geen of weinig kennis heeft van de werkzaamheden van de ander.

Innovativiteit en creativiteit hangen ook duidelijk samen met de openheid van de foutencultuur. In organisaties waarin deze aspecten belangrijk zijn (fase 1 en 5) is gevonden dat de foutencultuur meer open dan in organisaties waarin de focus meer ligt op probleemoplossing en het behouden van de marktpositie (fase 3 en 4). Voor innovatief werken, experimenteren en creatieve processen, is namelijk openheid van de foutencultuur nodig.

Opvallend aan dit onderzoek zijn de volgende aspecten: de sector waarin de organisatie werkzaam is, de leeftijd en de grootte van de organisatie, de communicatie en de mogelijkheid om fouten wel of niet te kunnen verbergen.

Allereerst valt op dat de organisaties waar ons onderzoek op gebaseerd is vallen binnen uiteenlopende sectoren. De twee organisaties die de minst open foutencultuur hebben zijn te plaatsen in de industriële sector. De organisatie met de meest open foutencultuur is het Aannemersbedrijf in de bouwsector. De andere twee organisaties met daarna de meest open foutencultuur vallen in de dienstensector en adviessector. Aangezien de openheid van de foutencultuur in elke sector anders lijkt te zijn, kan het zijn dat de sector in dit onderzoek van invloed is op de gevonden resultaten. De invloed van de sector van de organisatie zou een direct effect kunnen hebben op de openheid van de foutencultuur van de organisatie. Ook zou het mogelijk zijn dat de sector van invloed is op de ontwikkelingsfase van de organisatie. In dat laatste geval zou de sector de ontwikkelingsfase bepalen en de ontwikkelingsfase zou de openheid van de foutencultuur beïnvloeden.

De basis van de theorie over ontwikkelingsfasen is dat de organisatie zich ontwikkelt wanneer zij ouder en groter wordt. Zoals besproken in het theoretisch kader is dit een lineair proces, wat betekent dat omvang en leeftijd gelijktijdig toenemen en niet slechts één van beide. Wanneer we ons binnen onze resultaten slechts op leeftijd

concentreren zien we geen eenduidig verband met de openheid van de foutencultuur. Onder de oudste organisaties (de Fabrikant, de Elektraorganisatie en het Aannemersbedrijf) wordt zowel de meest open foutencultuur als de minst open foutencultuur gevonden. De twee jongste organisaties (de Cocktailbar en het Organisatieadviesbureau) hebben beide een open foutencultuur. Leeftijd alleen lijkt dus niet bepalend voor de foutencultuur van een organisatie.

Naast leeftijd is ook de omvang van een organisatie van belang voor de theorie over ontwikkelingsfasen. Opvallend is dat de grootte van een organisatie, gebaseerd op het aantal werknemers, een verklaring lijkt te kunnen bieden voor de mate van openheid van de foutencultuur van de organisatie. Onze resultaten beschouwend vinden we de meest open foutenculturen bij de kleinste organisaties (7, 9 en 27 werknemers) en de iets minder open foutenculturen bij de grote organisaties (650 en 3000 werknemers). Het lijkt er dus op dat we mogen aannemen dat hoe groter het aantal werknemers binnen de organisatie is, des te minder open de foutencultuur is. Interessant is dat het Aannemersbedrijf telkens buiten de analyses leek te vallen, doordat deze niet te plaatsen was in een ontwikkelingsfase, maar binnen deze interpretatie van de resultaten wel meegenomen kan worden.

Binnen het theoretisch kader kwam 'communicatie' veel naar voren als een belangrijke en bepalende factor in ons onderzoek. Niet alleen binnen de theorie over ontwikkelingsfasen is communicatie van belang, maar ook in de theorie over foutencultuur komt het begrip communicatie duidelijk naar voren. Hierboven hebben we beschreven hoezeer de omvang van de organisatie van belang is voor de openheid van de foutencultuur. De manier van communiceren zal wanneer een organisatie groter wordt automatisch veranderen, door bijvoorbeeld verschillende afdelingen, geografische afstand en meer hiërarchie. Mogelijk is de manier van communiceren binnen organisaties een intermediaire factor tussen de grootte van de organisatie en de openheid van de foutencultuur. Dan zou de omvang van de organisatie effect hebben op de manier van communicatie en de manier van communiceren de openheid van de foutencultuur beïnvloeden.

Volgens deze redenering zou het voor grote organisaties waardevol kunnen zijn om in een kleine organisatie mee te kijken hoe er gecommuniceerd wordt om daarvan te leren en de foutencultuur meer open te laten worden.

Kenmerkend voor de communicatie in de kleine organisaties die wij onderzocht hebben is dat het communiceren zeer frequent voorkomt en informeel van aard is. Er wordt tijdens of na het werk feedback gegeven door managers en door werknemers aan elkaar. Eveneens is het mogelijk dat iedereen aan iedereen vragen kan stellen. Ook is er weinig hiërarchie in de communicatie, waardoor de ook de managers gewoon als collega van werknemers aangesproken kunnen worden.

Als laatste opvallende kenmerk noemden we de mogelijkheid om fouten te kunnen verbergen. Uit de bevindingen van het onderzoek blijkt dat voornamelijk bij de organisatie in fase 5 het verbergen van fouten zeer goed mogelijk is, maar dit niet gebeurt. Integendeel, hier worden fouten positief benut en gebruikt om de, zoals in de inleiding beschreven, effectiviteit, efficiëntie, innovatie en leerprocessen in de organisatie te vergroten. In de andere twee kleinere organisaties (fase 1 en fase onbekend) vinden we nauwelijks mogelijkheid om fouten te verbergen door de hechte en persoonlijke samenwerking. Er wordt dan ook open met fouten omgegaan. De twee grootse organisaties (fase 3 en 4) hebben ook vrij weinig mogelijkheden om fouten te verbergen als gevolg van controle en toezicht op het werk, wat ervoor zorgt dat fouten vrijwel altijd aan het licht komen. Automatisch leidt dit tot openheid van de foutencultuur, want fouten verbergen is onmogelijk.

We verwachten dat het positieve effect van de openheid over fouten bij de vijfde fase het grootst zal zijn, aangezien het open omgaan met fouten in die fase een bewuste keuze is, waar iedereen in de organisatie achter staat en medewerking aan verleent.

5.2 Reflectie op aanpak en aanbevelingen voor nader onderzoek

Reflecterend op de aanpak van het onderzoek benoemen we een drietal kenmerkende aspecten van ons onderzoek, die positief zijn of verbeterd kunnen worden. Allereerst is het kenmerkend voor ons onderzoek dat we hebben gewerkt met een klein aantal organisaties. Dit heeft ons in staat gesteld om door middel van diepte-interviews in elke organisatie diepgravend onderzoek te doen. Het positieve van deze aanpak is dat het de mogelijkheid creëerde om veel informatie per organisatie te vergaren. Daarbij hebben we uitgebreid kunnen analyseren wat deze ontwikkelingsfase ons per categorie kan vertellen over de foutencultuur.

Binnen het kader van deze scriptie behoorde het onderzoeken van een groter aantal organisaties helaas niet tot de mogelijkheden. Wel zou dit nog meer informatie

hebben kunnen opleveren en had dit voor generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen zorgen. Tevens zouden er dan meerdere organisaties per ontwikkelingsfase geplaatst kunnen worden, waar dat er nu steeds één per fase is. Meerdere organisaties per fase zou er voor kunnen zorgen dat de betrouwbaarheid van de resultaten vergroot wordt.

Het tweede kenmerk is de gevonden spreiding van de organisaties over de ontwikkelingsfasen, waardoor we vier van de vijf fasen hebben kunnen onderzoeken. De selectie van organisaties op basis van hun grootte en leeftijd heeft dus positief uitgewerkt. De keuze van organisaties zou in vervolgonderzoek verbeterd kunnen worden door een nog objectievere selectie van organisaties, waarbij deze minder direct uit het netwerk van de onderzoeker worden vergaard.

Het laatste opvallende kenmerk in de aanpak van ons onderzoek is dat we gewerkt hebben met organisaties uit uiteenlopende sectoren. Dit geeft het onderzoek een breed en universeel karakter en heeft de kans om organisaties in verschillende ontwikkelingsfasen te vinden vergroot. Naast de positieve kanten van deze aanpak zien we ook waarde in het onderzoeken van organisaties met verschillende ontwikkelingsfasen in *dezelfde* sector. Dit kan de vergelijkbaarheid tussen organisaties vergroten en de verschillen tussen organisaties nog inzichtelijker maken. En zoals genoemd bij de ‘eindconclusie en interpretatie’ kan het mogelijk zijn dat de sector van de organisatie van invloed is geweest op onze resultaten.

Naast de bovengenoemde handreikingen tot verbetering, zou het volgens ons interessant zijn om de bevindingen van dit onderzoek over het verband tussen de ontwikkelingsfase en de foutencultuur nader te onderzoeken in een groter opgezette studie. Wanneer er een groter aantal organisaties meewerken, kunnen onze conclusies getoetst worden en mogelijk generaliseerbaar gemaakt worden.

Als laatste lijkt het ons zeer waardevol om nader onderzoek te doen naar waarom juist het Aannemersbedrijf zo'n open foutencultuur heeft. Welke kenmerken van deze organisatie zorgen voor de sterke openheid in de omgang met fouten? Het kenmerk dat ons direct opviel is dat het een familiebedrijf betreft. Wellicht zijn het de aspecten van een familiebedrijf, die je op het eerste gezicht kan verwachten, zoals een

persoonlijke sfeer en informele communicatie, die maken dat de foutencultuur hier zo open is. Of kunnen het de karakteristieken van deze specifieke familie zijn, zoals hoge mate van gastvrijheid, ondernemingsgezindheid en initiatiefrijkheid die maken dat de foutencultuur in de organisatie zo open is?

Wanneer andere familiebedrijven ook een dergelijke open foutencultuur hebben, zou het interessant zijn om dit kenmerk aan de theorie van Greiner toe te voegen. Of om de theorie van Greiner enigszins af te bakenen en zich te laten richten op alle organisaties behalve de familieorganisaties, aangezien het er op lijkt dat hier sprake is van een andere ontwikkeling wat betreft leeftijd en omvang dan die Greiner beschrijft. Op het moment dat er door vervolgonderzoek wordt gevonden waarom deze organisatie in staat is zo'n open foutencultuur te hebben, kunnen andere organisaties leren van dit positieve voorbeeld. Het zou dan zelfs mogelijk zijn voor een grote fabrikant of anderszins grote organisatie met een meer gesloten foutencultuur, om te leren van een klein familiebedrijf, zoals dit Aannemersbedrijf.

Referenties

- Van Dyck, C. (2000). Putting errors to good use- Error management culture in organizations. *Dissertatiereeks, Kurt Lewin Instituut* . Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Van Dyck, C. (2009). The tragic 1996 Everest expedition: a tale of error culture. *Netherlands Journal of Psychology*, 65, 22-34.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance - A two study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done. group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 76, p.55-68.
- Hofmann, D. A. & Frese, F. (2011). *Errors in organizations*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Homsma, G. J. (2007). Making errors worthwhile: Determinants of constructive error handling. *Dissertatiereeks, Kurt Lewin Instituut*. Universiteit van Amsterdam
- Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P.L., Elfring, T. (2007) . Overcoming errors- A closer look at the attributional mechanism. *Journal of Business and Psychology*, 21, 559-583.
- De Korne D., Hiddema U., Bleker F. & Van Dyck C. (2007). Versterking veiligheidscultuur door multidisciplinaire teamtraining. *Kwaliteit in beeld*, 2007.
- Mainer, R. E. (1998). Letters tot the editor. *Harvard Business Review*, 76, p.178-179.

Mascini, P. (1998). Risky information- Social limits to risk management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(1), 35-44.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*. Prentice-Hall, Inc., United States of America.

Rybowiac, V., Garst, H., Frese, M. & Batnic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.

Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. 2^e editie. Jossey-Bass, San Fransisco.

Vollenbroek, J. (2003). *Leren van fouten. Mogelijkheden voor individu, groep en organisatie*. Uitgeverij Nelissen, Soest.

Yinn, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Uitgeverij Sage Publications, Inc., United States of America.

Bijlage 1

Vragenlijst Foutencultuur van een Organisatie (Van Dyck, 2000)

Geachte heer, mevrouw,

Deze vragenlijst zal gebruikt worden om een beeld van uw organisatiecultuur te krijgen. We stellen het daarom zeer op prijs dat u deze lijst wilt invullen. Het beantwoorden van de vragenlijst zal ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag nemen. Uiteraard blijven uw antwoorden geheel anoniem. Per stelling mag u 1 antwoord geven. Het gaat hierbij om uw mening, dus er bestaan geen goede of foute antwoorden. Als eerste vragen wij om enkele algemene vragen te beantwoorden.

Succes met het invullen en alvast bedankt.
Met vriendelijke groet,
Rosa Toonen

Start


www.thesistools.com

1.

Bij welke organisatie bent u werkzaam?

2.

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij deze organisatie?

 PDFmyURL.com

3.

Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

4.

Wat is uw leeftijd?

5.

Wat is uw hoogst genoten opleiding, of opleiding waar u nu mee bezig bent?

- Geen onderwijs/Basis onderwijs/Lagere school
 LBO/VBO/VMBO (kader- en beroepsgerichte leerweg)
 MAVO/eerste 3 jaar HAVO of VWO/ VMBO (theoretische en gemengde leerweg)
 MBO
 HAVO/VWO bovenbouw/WO propedeuse
 HBO of WO bachelor/Kandidaats
 WO doctoraal of master
 Post-doc/Aio/Oio

Volgende pagina

www.thesistools.com

 PDFmyURL.com

6.

Nu volgt een aantal stellingen. Graag per stelling aangeven in hoeverre deze van toepassing is op de mensen in uw organisatie in het algemeen. (Houd hierbij de gehele organisatie in gedachte.)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Wanneer een fout zich heeft voorgedaan, weten we gewoonlijk hoe we dit moeten rechtzetten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer een fout is gemaakt, wordt deze meteen gecorrigeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als een fout te herstellen is, weten we meestal hoe dit te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondanks dat we fouten maken, laten we ons niet van ons uiteindelijke doel afbrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor ons zijn fouten erg nuttig om het werkproces te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een fout geeft belangrijke informatie voor de voortgang van het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze fouten wijzen ons op wat we kunnen verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdens het volbrengen van een taak kunnen mensen veel leren van hun fouten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na het maken van een fout proberen mensen te analyseren wat dit heeft veroorzaakt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer er iets verkeerd gaat, nemen mensen de tijd om dit te overdenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na een fout denken mensen na over hoe ze deze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnen corrigeren.					
Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer iemand een fout maakt, deelt hij/zij dit met andere zodat zij niet dezelfde fout zullen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer mensen niet in staat zijn de fout te corrigeren, richten zij zich tot hun collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als mensen niet in staat zijn hun werk voort te zetten na een fout, kunnen zij vertrouwen op anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is zeer waarschijnlijk dat mensen fouten zullen maken in de proces van het volbrengen van hun taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer mensen aan iets beginnen te werken, zijn zij ervan bewust dat fouten zich kunnen voordoen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze organisatie zijn mensen vaak verbaasd over hun fouten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze organisatie houden we rekening met het optreden van fouten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze organisatie houden we er rekening mee dat er van tijd tot tijd dingen fout zullen gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om als organisatie iets te bereiken, moet er risico genomen worden op het optreden van fouten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is goed om af en toe een fout te riskeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om beter te worden in wat we doen, vinden we het niet erg dat er iets mis kan gaan tijdens het proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We maken liever fouten, dan dat we niets doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze organisatie ergeren mensen zich wanneer ze fouten maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 PDFmyURL.com

 PDFmyURL.com

Mensen in deze organisatie zijn vaak bang om fouten te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen schamen mensen zich na het maken van een fout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer een fout zich voordoet raken mensen overstuur en geïrriteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdens hun werk maken mensen zich vaak zorgen over dat er fouten gemaakt zouden kunnen worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons motto is: "Waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kan nadelig zijn om je fouten aan anderen bekend te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het heeft geen nut om fouten met andere te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voordelig om fouten te verbergen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen in deze organisatie houden het liefst hun fouten voor zichzelf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers die hun fouten toegeven vragen om problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volgende pagina

www.thesistools.com

7.

Hoe wordt er volgens u in uw organisatie tegen fouten aangekeken?

 PDFmyURL.com

Verstuur

www.thesistools.com

Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek.

www.thesistools.com

 PDFmyURL.com

Bijlage 2

Kenmerken ontwikkelingsfasen volgens Greiner (1998)

Fase 1 (*creativiteit*):

- Creativiteit
- Reageren op markt
- Oprichter op werkvloer (nauwelijks managementtaken)
- 4-8 jaar oud
- Communicatie informeel en frequent
-

Fase 2 (*leidinggeven*):

- Aanstelling leidinggevende
- Specialisatie in taken en afdelingen
- Toenemende hiërarchie in werknemersposities
- Opzichters op afdelingen (geen autonomie)
- Communicatie formeler en minder persoonlijk
-

Fase 3 (*delegeren*):

- Middenkader met autonomie
- Autonome afzonderlijke afdelingen met managers
- Hoogste managers niet op werkvloer
- Communicatie periodiek, middels telefoon/kort bezoek
-

Fase 4 (*coördinatie*):

- Nieuwe formele systemen
- Afdelingen zijn productgroepen
- Centralisatie technische functies
- Decentralisatie dagelijkse beslissingen
- Middelen ingezet zodat medewerkers organisatie als geheel beschouwen en zich ermee identificeren
- Focus is probleemoplossing
- Sterke vermindering innovatie
- Beloningen voor individuele prestaties
-

Fase 5 (*samenwerking*):

- Hernieuwd interpersoonlijk contact
- Werken in teams, bestaande uit verschillende functies, niet slechts 1 product
- Formele controle wordt sociale controle
- Management meer flexibel en gedragsgericht
- Probleemoplossing gebeurt binnen team (snelle, korte acties)
- Minder managers
- Systemen minder formeel, meer multifunctioneel
- Meer communicatie tussen belangrijke leidinggevendenden
- Beloningen gebaseerd op teamprestaties
- Er wordt meer geëxperimenteerd

Bijlage 3

Interviewvragen ontwikkelingsfase + foutencultuur

Organisatiestructuur

Organogram

Leeftijd

Hoe lang bestaat de organisatie al?

Grootte

Hoeveel werknemers heeft de organisatie?

Het groot is de organisatie ten opzichte van de andere organisaties in deze sector?

Hoe groot is de omzet in percentages ten opzichte van de sector?

Communicatie

Hoe vaak? Manier? Wie met wie?

Loopt de communicatie meer horizontaal of verticaal?

Bespreken werknemers veel met leidinggevenden?

Bespreken werknemers veel onder elkaar?

Vergaderingen?

Innovativiteit/creativiteit

Hoe belangrijk is creativiteit voor de organisatie?

Worden er veel innovaties gedaan?

Kunt u zeggen dat de focus op probleemoplossing ligt?

Wat is het aandeel van nieuwe (laatste 5 jaar) producten/diensten in de totale omzet?

Hoeveel (in percentages) wordt er geïnvesteerd in innovaties en nieuwe ideeën?

Werkwijze

Hoe is de organisatie opgebouwd?

Hoe zijn de afdelingen ingericht?

Taakspecialisatie?

In hoeverre worden beslissingen centraal/decentraal genomen?

Wordt er veel in teams gewerkt?

Hoe is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen?

Top-managementstijl

Hoe is de managementstijl het beste te omschrijven?

Individualistisch en ondernemend, voorschrijvend, delegerend, controlerend, participerend?

Management focus

Waar richt het management zich op?

Produceren en verkopen, efficiëntie van handelen, uitbreiden van de markt, versterken van de organisatie, probleemoplossing en innovatie?

Management beloningen

Op welke manier wordt het management betaald?

Eigendom, salaris en toegenomen verdiensten, individuele bonus, winstverdeling en opslag/voorraden of team bonus?

Bijlage 4

Tabellen voor validiteit en betrouwbaarheid

Tabel 11: validiteit en betrouwbaarheid schaal openheid

Item	Factorlading
1. Wanneer een fout zich heeft voorgedaan, weten we gewoonlijk hoe we dit moeten rechtzetten.	0.667
2. Wanneer een fout is gemaakt, wordt deze meteen gecorrigeerd.	0.614
3. Als een fout te herstellen is, weten we meestal hoe dit te doen.	0.581
4. Ondanks dat we fouten maken, laten we ons niet van ons uiteindelijke doel afbrengen.	0.546
5. Voor ons zijn fouten erg nuttig om het werkproces te verbeteren.	0.531
6. Een fout geeft belangrijke informatie voor de voortgang van het werk.	0.151
7. Onze fouten wijzen ons op wat we kunnen verbeteren.	0.178
8. Tijdens het volbrengen van een taak kunnen mensen veel leren van hun fouten.	0.407
9. Na het maken van een fout proberen mensen te analyseren wat dit heeft veroorzaakt.	0.482
10. In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden.	0.591
11. Wanneer er iets verkeerd gaat, nemen mensen de tijd om dit te overdenken.	0.691
12. Na een fout denken mensen na over hoe ze deze kunnen corrigeren.	0.715
13. Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd.	0.611
14. Wanneer iemand een fout maakt, deelt hij/zij dit met andere zodat zij niet dezelfde fout zullen maken.	0.676
15. Wanneer mensen niet in staat zijn de fout te corrigeren, richten zij zich tot hun collega's.	0.716
16. Als mensen niet in staat zijn hun werk voort te zetten na een fout, kunnen zij vertrouwen op anderen.	0.601
17. Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan.	0.725
Eigenwaarde	5.761
Verklaarde variantie	33.9%
Cronbachs alpha	0.863
Cronbachs alpha na verwijdering items 6 + 7	0.878

Tabel 12: validiteit en betrouwbaarheid schaal bewust

Item	Factorlading
1. Het is zeer waarschijnlijk dat mensen fouten zullen maken in de proces van het volbrengen van hun taak.	0.562
2. Wanneer mensen aan iets beginnen te werken, zijn zij ervan bewust dat fouten zich kunnen voordoen.	0.492
3. In deze organisatie zijn mensen vaak verbaasd over hun fouten.	-0.050
4. In deze organisatie houden we rekening met het optreden van fouten.	0.798
5. In deze organisatie houden we er rekening mee dat er van tijd tot tijd dingen fout zullen gaan.	0.714
6. Om als organisatie iets te bereiken, moet er risico genomen worden op het optreden van fouten.	0.313
7. Het is goed om af en toe een fout te riskeren.	0.256
8. Om beter te worden in wat we doen, vinden we het niet erg dat er iets mis kan gaan tijdens het proces.	0.540
9. We maken liever fouten, dan dat we niets doen.	0.354
Eigenwaarde	2.286
Verklaarde variantie	25.4%
Cronbachs alpha	0.558
Cronbachs alpha na verwijdering items 3 + 7	0.579

Tabel 13: validiteit en betrouwbaarheid schaal geslotenheid

Item	Factorlading
In deze organisatie ergeren mensen zich wanneer ze fouten maken.	0.155
Mensen in deze organisatie zijn vaak bang om fouten te maken.	0.734
Over het algemeen schamen mensen zich na het maken van een fout.	0.514
Wanneer een fout zich voordoet raken mensen overstuur en geïrriteerd.	0.671
Tijdens hun werk maken mensen zich vaak zorgen over dat er fouten gemaakt zouden kunnen worden.	0.547
Ons motto is: “Waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken?”	0.706
Het kan nadelig zijn om je fouten aan anderen bekend te maken.	0.754
Het heeft geen nut om fouten met andere te bespreken.	0.681
Het is voordelig om fouten te verbergen.	0.773
Mensen in deze organisatie houden het liefst hun fouten voor zichzelf.	0.697
Medewerkers die hun fouten toegeven vragen om problemen.	0.791
Eigenwaarde	4.871
Verklaarde variantie	43.8%
Cronbachs alpha	0.858
Cronbachs alpha na verwijdering item 1	0.876

Tabel 14: validiteit en betrouwbaarheid schaal totaal

Item	Factorlading
Schaal openheid	0,851
Schaal bewust	0,651
Schaal geslotenheid	0,831
Eigenwaarde	1,839
Verklaarde variantie	61,3%
Cronbachs alpha	0,675
Cronbachs alpha na verwijdering item Schaal bewust	0,729

Tabel 15: validiteit en betrouwbaarheid schaal openheid+geslotenheid

Item	Factorlading
Schaal openheid	0,891
Schaal geslotenheid	0,891
Eigenwaarde	1,589
Verklaarde variantie	79,4%
Cronbachs alpha	0,729

Bijlage 5

Tabel voor gemiddelde scores (schaal 0-10) op stellingen de vragenlijst per organisatie

Tabel 16: Gemiddelde scores (schaal 0-10) per stelling per organisatie

	Cocktailbar (fase 1)	Fabrikant (fase 3)	Elektraorganisatie (fase 4)	Organisatieadviesbureau (fase 5)	Aannemersbedrijf (fase onbekend X)
Openheid					
Wanneer een fout zich heeft voorgedaan, weten we gewoonlijk hoe we dit moeten rechtzetten.	7,5	7,3	7,2	8,7	9,2
Wanneer een fout is gemaakt, wordt deze meteen gecorrigeerd.	6,7	6,9	6,6	7,3	8,3
Als een fout te herstellen is, weten we meestal hoe dit te doen.	8,3	7,9	7,1	8,5	9,2
Ondanks dat we fouten maken, laten we ons niet van ons uiteindelijke doel afbrengen.	7,5	8,3	7,9	8,7	10,0
Voor ons zijn fouten erg nuttig om het werkproces te verbeteren.	8,3	7,5	6,6	6,7	7,5
Een fout geeft belangrijke informatie voor de voortgang van het werk.	6,7	6,9	6,2	6,2	4,2
Onze fouten wijzen ons op wat we kunnen verbeteren.	8,3	9,0	7,8	7,5	10,0
Tijdens het volbrengen van een taak kunnen mensen veel leren van hun fouten.	8,3	7,9	7,7	7,5	9,2
Na het maken van een fout proberen mensen te analyseren wat dit heeft veroorzaakt.	7,5	6,9	6,8	7,1	5,8
In deze organisatie denken mensen veel na over hoe fouten voorkomen hadden kunnen worden.	8,3	6,9	5,9	6,2	6,7
Wanneer er iets verkeerd gaat, nemen mensen de tijd om dit te overdenken.	6,7	6,2	6,1	6,5	6,7
Na een fout denken mensen na over hoe ze deze kunnen corrigeren.	8,3	7,3	7,1	8,1	8,3
Nadat een fout zich heeft voorgedaan wordt dit grondig geanalyseerd.	9,7	5,8	5,6	5,8	3,3
Wanneer iemand een fout maakt, deelt hij/zij dit met anderen zodat zij niet dezelfde fout zullen maken.	5,0	6,0	6,1	6,9	6,7
Wanneer mensen niet in staat zijn de fout te corrigeren, richten zij zich tot hun collega's.	8,3	6,5	6,9	7,1	8,3
Als mensen niet in staat zijn hun werk voort te zetten na een fout, kunnen zij vertrouwen op anderen.	4,2	6,5	7,1	8,1	8,3
Wanneer mensen iets verkeerd doen, kunnen zij anderen om advies vragen over hoe verder te gaan.	8,3	7,7	7,6	8,3	9,2
Bewustzijn					
Het is zeer waarschijnlijk dat mensen fouten zullen maken in de proces van het volbrengen van hun taak.	8,3	5,8	6,7	6,3	9,2
Wanneer mensen aan iets beginnen te werken, zijn zij ervan bewust dat fouten zich kunnen voordoen.	8,3	6,5	7,0	7,0	9,2
In deze organisatie zijn mensen vaak verbaasd over hun fouten.	3,3	4,0	4,5	3,8	5,0
In deze organisatie houden we rekening met het optreden van fouten.	5,8	6,5	6,2	5,5	8,3
In deze organisatie houden we er rekening mee dat er van tijd tot tijd dingen fout zullen gaan.	5,8	7,3	6,7	6,0	7,5
Om als organisatie iets te bereiken, moet er risico genomen worden op het optreden van fouten.	5,0	5,4	5,9	7,5	6,7
Het is goed om af en toe een fout te riskeren.	6,7	5,5	4,6	6,5	4,2
Om beter te worden in wat we doen, vinden we het niet erg dat er iets mis kan gaan tijdens het proces.	6,7	5,2	4,9	6,2	6,7
We maken liever fouten, dan dat we niets doen.	8,3	5,2	5,2	6,7	9,2
Geslotenheid					
In deze organisatie ergeren mensen zich wanneer ze fouten maken.	6,7	5,7	5,7	6,5	6,7
Mensen in deze organisatie zijn vaak bang om fouten te maken.	7,5	4,1	4,5	3,5	3,3

Over het algemeen schamen mensen zich na het maken van een fout.	5,0	5,1	5,1	4,4	4,2
Wanneer een fout zich voordoet raken mensen overstuur en geïrriteerd.	5,8	4,3	4,1	3,5	5,0
Tijdens hun werk maken mensen zich vaak zorgen over dat er fouten gemaakt zouden kunnen worden.	3,3	3,6	4,6	3,5	2,5
Ons motto is: "Waarom een fout toegeven als niemand het zal ontdekken?"	2,5	2,5	2,0	1,2	2,5
Het kan nadelig zijn om je fouten aan anderen bekend te maken.	3,3	4,1	4,0	3,3	2,5
Het heeft geen nut om fouten met anderen te bespreken.	1,7	2,3	2,0	1,3	2,5
Het is voordelig om fouten te verbergen.	2,5	3,0	1,9	1,3	3,3
Mensen in deze organisatie houden het liefst hun fouten voor zichzelf.	2,5	3,6	3,7	2,7	3,3
Medewerkers die hun fouten toegeven vragen om problemen.	2,5	2,7	3,0	1,5	1,7