

Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering

Een onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van werknemers



Scriptie

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Sociologie - Arbeid, Organisatie & Management

Naam: Mariska de Kievit – Brussé

Studentnummer: 363956

Scriptiebeoordelaar: drs. L.F.J. Jetten

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. J.F.A. Braster

Voorwoord

Dit onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapstijl op de veranderingsbereidheid van werknemers vormt de afronding van mijn master Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

In september 2011 ben ik gestart met het deeltijd schakeljaar Sociologie. Dit schakeljaar heb ik in juli 2012 succesvol afgerond. Daarna ben ik begonnen aan het masterjaar Arbeid, Organisatie en Management. In het derde kwartaal van dit masterjaar ben ik begonnen met het schrijven van deze scriptie.

Met een nog wat onwerkelijk gevoel kan ik nu zeggen dat deze scriptie af is. Maar dat was nooit gelukt zonder de prettige en voortvarende begeleiding van Bert Jetten. Tijdens deze begeleiding ben ik altijd voorzien van bruikbare feedback en was u nooit te beroerd om mee te denken. Mijn hartelijke dank hiervoor!

Daarnaast wil ik de organisaties die meegewerkt hebben om dit onderzoek mogelijk te maken door toestemming te geven voor het afnemen van de vragenlijst, bedanken. Ook alle respondenten die zich ingezet hebben om de vragenlijst naar waarheid in te vullen, hartelijk dank!

Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats wil ik mijn man, Marnix, bedanken. Dank voor je altijd blijvende support en motiverende woorden! Gelijk na ons huwelijk in augustus 2011 ben ik begonnen met deze studie, naast mijn fulltime baan. Dit heeft heel wat uren gekost, maar daar komt nu verandering in..

Deze studiejaren: ik had ze nooit willen missen. Ondanks dat het soms echt wel zwaar was, staat leerzaam hier met stip bovenaan!

“Iets lijkt altijd onmogelijk: totdat het gedaan is”. (Nelson Mandela)

Mariska de Kievit – Brussé
Krimpen aan den IJssel, oktober 2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
2. Probleemstelling.....	7
2.1 Deelvragen.....	7
2.2 Wetenschappelijke relevantie	7
2.3 Maatschappelijke relevantie.....	7
3. Theoretisch kader.....	9
3.1 Beschrijving van het begrip organisatiecultuur.....	9
3.1.2 Organisatiecultuur in deze scriptie.....	11
3.1.3 Cultuurniveaus van Schein.....	11
3.1.4 Cultuurmodel.....	12
3.2 Leiderschapsstijl.....	14
3.2.1 Kotter.....	14
3.2.2 Cameron en Quinn.....	14
3.2.3 Cruciale managementvaardigheden.....	16
3.2.4 Leiderschapsstijl in deze scriptie.....	17
3.3 Veranderingsbereidheid.....	18
3.3.1 Weerstand.....	18
3.3.2 Van weerstand naar veranderingsbereidheid.....	18
3.3.3 Succesvolle verandering.....	18
3.3.4 Model voor veranderingsbereidheid.....	19
3.3.5 Kritiek op het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997).....	21
3.3.6 Veranderingsbereidheid in deze scriptie.....	22
3.4 Verband organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid.....	22
3.4.1 Verwachtingen en conceptueel model.....	23
4. Methodologische verantwoording.....	26
4.1 Doelstelling.....	26
4.2 Onderzoeksstrategie.....	26
4.3 Steekproef.....	26
4.4 Operationalisering variabelen.....	29
4.4.1 Organisatiecultuur.....	29
4.4.2 Leiderschapsstijl.....	30
4.4.3 Veranderbereidheid.....	31
4.5 Kwaliteitscriteria.....	33
5. Onderzoeksresultaten.....	36
5.1 Beschrijvende statistieken.....	36
5.2 Regressieanalyses.....	37
5.2.1 Regressieanalyse attitude cognitief.....	37
5.2.2 Regressieanalyse attitude affectief.....	40
5.2.3 Regressieanalyse subjectieve norm.....	42
5.2.4 Regressieanalyse gedragscontrole.....	43
5.2.5 Resultaten verkennend onderzoek (samengevat)	45
5.2.6 Regressieanalyse veranderbereidheid.....	46
5.2.7 Regressieanalyse verandergedrag.....	47

6. Conclusies en aanbevelingen.....	48
6.1 Beantwoording probleemstelling.....	48
6.1.2 Organisatiecultuur.....	48
6.1.3 Leiderschapsstijl.....	48
6.1.4 Veranderingsbereidheid.....	48
6.2 Probleemstelling en hypothesen.....	49
6.3 Verklaring invloeden op de veranderingsbereidheid.....	51
6.4 Onderzoeksreflectie.....	52
6.4.1 Sterke punten.....	52
6.4.2 Zwakke punten.....	52
6.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	53
 Literatuurlijst.....	 54
 Bijlage 1: Vragenlijst Veranderingsbereidheid.....	 56
Bijlage 2: Factorladingen en betrouwbaarheidsanalyse.....	59

1. Inleiding

Veranderingsbereidheid, een actueel fenomeen. Een mooie parabel van het begrip veranderingsbereidheid is het boek van Kotter en Rathgeber (2013) waarin paniek een kolonie pinguïns overvalt, omdat de gletsjer waarop zij leven op smelten staat. De paniek heeft eerst de overhand samen met tegenstrijdige plannen. Maar als snel wordt hen duidelijk dat zij moeten samenwerken om een oplossing te zoeken voor de problemen. Vervolgens gaat een team van pinguïns enthousiast aan de slag om de kolonie om te scholen tot flexibele, enthousiaste nomaden. Het resulteert in een succesvolle verandering tijdens moeilijke omstandigheden. Een prachtige parabel om te gebruiken in actuele situaties met betrekking tot veranderingen. Want veranderingen zijn er momenteel in overvloed, zeker ook in moeilijke omstandigheden!

1.1 Aanleiding

Volgens Boonstra (2011) worden organisaties continu geconfronteerd met vernieuwingen op verschillende gebieden, onder andere op sociaal, politiek en economisch gebied. Zij moeten zich blijven aanpassen aan de omgeving, waardoor de organisatie continu aan verandering onderhevig is.

Juist ook in de huidige tijd zijn veranderingen in organisaties aan de orde. Doordat het minder goed gaat in de economie dan een aantal jaren geleden, zijn er in veel organisaties bijvoorbeeld reorganisaties aan de orde. Ook is Het Nieuwe Werken een veel gehoorde term in organisaties. Dat er momenteel door bedrijven flink ingezet wordt op bezuinigen blijkt wel uit een artikel van het NRC Handelsblad (2013). Hierin wordt gesteld dat de helft van de Nederlandse bedrijven in 2013 inzet op bezuinigen op personeel.

Ook blijkt er uit een artikel van RTLZ (2012) dat men cultuurveranderingen inzet om een organisatieverandering te verkrijgen. In dit artikel acht een groot bedrijf het van belang om een cultuurverandering te verkrijgen, om de organisatie efficiënter te maken. De medewerkers die niet mee kunnen gaan, zullen volgens dit bedrijf afhaken. Sommige medewerkers kunnen wellicht hun draai niet vinden en dan gaat er verloop ontstaan. Hierdoor is een directe reorganisatie niet noodzakelijk.

In de literatuur over veranderingsbereidheid wordt er veel gesproken over weerstand in organisaties, wat kan ontstaan door de eerder genoemde veranderingen in organisaties. Volgens Mars (2006) gaan veel personen die een veranderproces ingaan, eerst de veranderingen ontkennen. Na deze ontkenningfase gaan mensen zich vaak ook nog actief of passief verzetten tegen deze verandering. Dit is een vorm van weerstand.

De bovengenoemde weerstand kan volgens Mars (2006) ook een vorm van gedrag van een bepaalde groep mensen in een organisatie zijn. Gedrag van een groep mensen kan voortkomen uit de organisatiecultuur. Metselaar en Cozijnsen (2011) geven dit ook aan: de reactie van medewerkers op een organisatieverandering wordt mede bepaald door de geldende organisatiecultuur. Volgens Boonstra (2010) staat het begrip organisatiecultuur voor diepgewortelde kenmerken van de organisatie. Het staat voor de identiteit en persoonlijkheid van de organisatie. In deze opvatting bestaat de organisatiecultuur uit stabiele assumpties over menselijke samenwerking, de onderlinge relaties en relaties tussen organisatie en omgeving. De organisatiecultuur geeft opvattingen over wat wel en niet werkt, hoe de omgeving eruit ziet en hoe de organisatie hiermee omgaat (Boonstra, 2010, p. 22).

Cameron en Quinn (1999) beschrijven de organisatiecultuur vanuit het perspectief dat het bij organisatiecultuur gaat om het streven naar een eenheidscultuur met gedeelde waarden en normen. Zij doen hierin de aanname dat de cultuur is wat mensen gemeenschappelijk hebben. Zij geven aan dat de cultuur eigenlijk gezien kan worden als het bindmiddel dat de mensen bijeenhoudt.

Jaliens en Van der Lek (2009) hebben al eerder onderzoek gedaan naar de invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid. Zij hebben een verband tussen de organisatiecultuur en veranderingsbereidheid aangetoond. Verder is er niet veel meer empirisch onderzoek naar dit onderwerp te vinden. In hun onderzoek geven zij aan dat het een aanbeveling is om nader onderzoek naar deze samenhang te verrichten. Dit nadere onderzoek gaat door middel van deze scriptie plaats vinden.

Daarnaast wordt er in deze scriptie een centrale dimensie van Cameron en Quinn (1999) uitgelicht. Cameron en Quinn (1999) hebben een meetinstrument ontwikkeld om vast te stellen hoe de organisatie er voor staat op zes centrale dimensies van een organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2011, p. 48-51). Eén centrale dimensie van de genoemde dimensie wordt in de scriptie uitgelicht. Dit betreft de dimensie die gaat over de leiderschapsstijl. Cameron en Quinn (1999) stellen namelijk dat er een verband is tussen een bepaalde leiderschapsstijl en de organisatiecultuur. Volgens hen is het gedrag van het management een belangrijke factor in het tot stand brengen van bepaald gedrag onder medewerkers. Dit geldt volgens hen zeker bij een cultuurverandering: deze is alleen mogelijk als het gedrag van de medewerkers in de organisatie aangepast is aan de nieuwe culturele waarden en normen. Als het management dan een bepaalde leiderschapsstijl volgt, kunnen zij de medewerkers aanmoedigen om gewenst gedrag te vertonen. Voor een daadwerkelijk verandering in de organisatie is leiderschap volgens Cameron en Quinn (1999) onmisbaar.

Naar de invloed van de organisatiecultuur en leiderschap op de veranderingsbereidheid is eerder onderzoek gedaan door Auerbach (2012) binnen een tweetal politiekorpsen. In het onderzoek van Auerbach (2012) is gebleken dat de mate van congruentie tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl niet samenhangt met attitude, subjectieve norm of gedragscontrole. In dit onderzoek wordt de aanbeveling gedaan om hier nader onderzoek naar te verrichten, door middel van meer onderzoekseenheden. Dit wordt in deze scriptie uitgevoerd.

2. Probleemstelling

Veranderingen binnen organisaties zorgen ervoor dat er een hoge veranderingsbereidheid van de medewerkers door het management verwacht wordt. Daarnaast is duidelijk geworden dat zowel de leiderschapsstijl als de organisatiecultuur invloed heeft op de organisatie. Maar er is nog niet veel literatuur voorhanden over de invloed van de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Daarom staat in deze scriptie de volgende vraag centraal:

In hoeverre heeft de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers in de organisatie en hoe kan dit verklaard worden?

2.1 Deelvragen

Om de centrale vraag in deze scriptie te kunnen beantwoorden, worden de onderstaande deelvragen gebruikt:

Theoretische vragen:

1. Wat wordt er onder het begrip organisatiecultuur verstaan?
2. Wat wordt er verstaan onder het begrip leiderschapsstijl?
3. Wat is veranderingsbereidheid?
4. Wat zegt de theorie over de invloed van de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van medewerkers?

Empirische vraag:

5. Is de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl van invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers?

2.2 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel onderzoek te vinden naar zowel de organisatiecultuur als naar veranderingsbereidheid. Ook is er literatuur te vinden over de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl. Maar naast het onderzoek van Jaliens en Van der Lek (2009) en Auerbach (2012) is er weinig empirisch onderzoek te vinden naar die invloed van het verband tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Zowel Jaliens en Van der Lek (2009) als Auerbach (2012) doen in hun onderzoek dan ook de aanbeveling om verder onderzoek te verrichten naar dit onderwerp.

Dit onderzoek draagt bij aan het inzichtelijk maken van het verband tussen de organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid van medewerkers. Het zorgt voor inzicht in een relatief onbekend terrein, aangezien er weinig empirisch onderzoek voorhanden is. Als uit dit onderzoek het verband tussen deze begrippen blijkt, is het mogelijk om aan de hand van de organisatiecultuur en leiderschapsstijl de beïnvloeding hiervan op de veranderingsbereidheid van medewerkers vast te stellen.

2.3 Maatschappelijke relevantie

Metselaar en Cozijnsen (2011) geven aan dat de organisatiecultuur te veranderen is. Hiervoor zijn, zeggen zij, enthousiaste medewerkers nodig. Als de medewerkers binnen een organisatie niet willen veranderen, is de verandering in de organisatie gedoemd te mislukken. Daarnaast geven Metselaar en Cozijnsen (2011) aan dat de manier waarop

medewerkers reageren op een organisatieverandering mede gevormd wordt door de geldende organisatiecultuur.

Cameron en Quinn (1999) geven nog een aanvulling op bovengenoemd verband. Zij zeggen dat de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl onmisbaar is voor de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Vanuit deze benadering is het maatschappelijk relevant om onderzoek te verrichten naar een eventueel verband tussen de organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid van medewerkers. Als er een verband blijkt te zijn tussen de organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid kunnen organisaties gerichte middelen inzetten om de verandering succesvol te laten verlopen binnen een organisatie met een bepaalde organisatiecultuur. Het geeft organisaties een uitbreiding van de kennis om veranderingsprocessen succesvol te laten verlopen.

3. Theoretisch kader

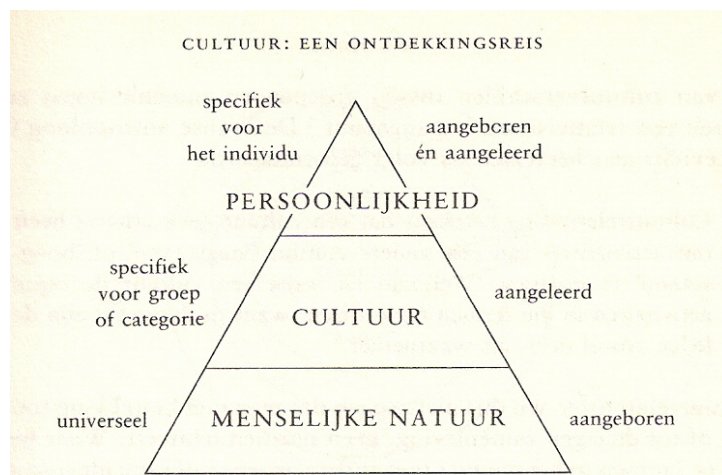
In dit hoofdstuk wordt de theorie weergegeven welke zal bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk aan de beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek.

3.1 Beschrijving van het begrip organisatiecultuur

In de literatuur zijn verschillende definities en beschrijvingen van het begrip organisatiecultuur te vinden. Er wordt een selectie van de definities van organisatiecultuur weergegeven om een indruk te krijgen van wat er onder het begrip organisatiecultuur verstaan wordt.

Ontstaan van het begrip organisatiecultuur

Cultuur wordt door Hofstede (2012, p.21) omschreven als: *de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die andere*. Volgens hem is het aangeleerd en niet aangeboren. Het wordt overgedragen vanuit onze sociale omgeving en niet vanuit de genen. Het moet worden onderscheiden van de menselijke natuur aan de ene kant en van de individuele persoonlijkheid aan de andere kant.



Figuur 3.1: Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede, 2012, p. 22)

Hofstede (2012) geeft aan dat de *menselijke natuur* iets is, wat mensen met elkaar gemeen hebben. Hij noemt dit het universele niveau in de menselijke programmering. Het gaat om het menselijke vermogen om bijvoorbeeld angst en liefde te voelen. Maar hoe je uiting geeft aan deze gevoelens, wordt beïnvloed door de cultuur. *Cultuur* staat voor een specifieke groep of categorie, waarin bijvoorbeeld gedrag wordt aangeleerd. *Persoonlijkheid* staat voor het stuk aan mentale programmering van de persoon zelf, dat niet gedeeld wordt met een ander persoon. De persoonlijkheid wordt gevormd door gedeeltelijk aangeboren en aangeleerde eigenschappen.

Volgens Hofstede (2012) leefde vanaf de jaren tachtig de opvatting dat het succes van de organisatie afhankelijk is van de wijze waarop de werknemers hebben geleerd te denken, te voelen en te handelen in hun werkzaamheden. Voor die tijd werd de organisatiecultuur niet als iets gezien wat grote invloed had op het optimaal realiseren van doelen in de organisatie.

De organisatiecultuur heeft pas sinds 1980 een prominente rol toegewezen gekregen. Peters en Watermann (1982) hebben het begrip organisatiecultuur namelijk in de jaren tachtig bijgevoegd aan de algemene begrippen. Zij wilden weten hoe een organisatie een succesvolle onderneming zou kunnen worden en deden in de Verenigde Staten onderzoek binnen succesvolle grote bedrijven. De conclusie uit dit onderzoek was dat een sterke cultuur hiervoor noodzakelijk is. Volgens hen draagt de cultuur voor een belangrijk deel bij aan de prestaties van de organisatie.

Organisatiecultuur: de definities en beschrijvingen

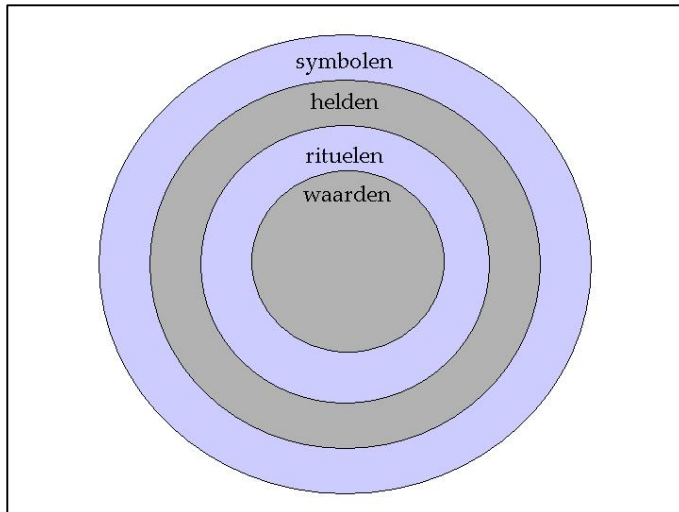
Kotter en Rathgeber

Kotter en Rathgeber (2013) bespreken in hun parabel van het begrip veranderingsbereidheid ook de organisatiecultuur. Volgens hen is een cultuur een traditie. Ook in hun parabel blijkt dat deze tradities niet zomaar verdwijnen. Cultuurveranderingen verlopen hier moeizaam. Maar volgens hen is de cultuur in de verandering wel van belang. Zij benoemen dit in hun punten van het proces van succesvolle verandering. Volgens Kotter en Rathgeber (2013) is het van belang om bij een succesvolle verandering een nieuwe cultuur te creëren. Er moet volgens hen vastgehouden worden aan nieuwe benaderingen. Er moet voor gezorgd worden dat de nieuwe benaderingen resultaten opleveren, zodat ze sterk genoeg zijn om de oude tradities te vervangen.

Sanders en Neuijen

Als één van de eerste Nederlandse onderzoekers deden Sanders en Neuijen (2005) onderzoek in de vorm van Hofstede (2005). Volgens hen kan de organisatiecultuur als volgt worden gedefinieerd: *de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf* (Sanders & Neuijen, 2005, p. 12). Het gaat om de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een bedrijf met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf. Het zijn volgens hen de geschreven en ongeschreven regels die het sociale verkeer tussen de medewerkers onderling, als ook buiten de organisatie vorm geven. De uitingsvormen van cultuur zijn volgens Sanders en Neuijen (2005) de symbolen, helden en rituelen. Symbolen staan voor de voorwerpen, woorden of handelingen, die aangeven wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in onder andere de kantoorinrichting van een organisatie, het taalgebruik en de kleding die men draagt. Helden staat voor de personen in de organisatie die bewonderd of juist verafschuld worden. Hierdoor ontstaat het idee over wat binnen de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd. De rituelen staan voor de gewoonten en de gedragspatronen in de organisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de gedragspatronen tijdens de lunchpauzes of op een bepaalde manier vergaderen.

De genoemde symbolen verwijzen naar de patronen van waarden en grondbeginselen. De waarden zijn veel dieper geworteld dan symbolen, helden en rituelen die het hart van de cultuur vormen. Waarden staan voor de zaken in de organisatie waarvan de leden vinden dat zij dat moeten doen, deze zijn moeilijk te veranderen. Te denken valt dan aan handelingen en manier van denken van leden in de organisatie. Grondbeginselen zijn de zaken in de organisatie die men vanzelfsprekend vindt, bijvoorbeeld vertrouwen in elkaar (Sanders & Neuijen, 2005). Al deze uitingsvormen hebben Sanders en Neuijen (2005) in figuur 1.3 geïllustreerd. De afbeelding zijn de schillen van de ui, waarmee wordt aangegeven dat de symbolen de meeste oppervlakkige laag van de cultuur is en waarden de meest diepe laag. Helden en rituelen vallen er tussenin.



Figuur 3.2: Het ui model van Sanders en Neuijen (2005, p. 17)

Cameron en Quinn

Cameron en Quinn (1999, p.39) geven een algemene definitie van het begrip organisatiecultuur. Zij geven aan dat de meest voor de hand liggende kenmerken van een cultuur het gedrag van de medewerkers is. De cultuur van de organisatie weerspiegelt zich volgens hen in de waarden die er belangrijk worden gevonden. Ook weerspiegelt de cultuur zich door de dominante leiderschapsstijlen, taal en symbolen, de procedures en de vaste regels en de definities van succes die de organisatie uniek maken.

3.1.2 Organisatiecultuur in deze scriptie

Schein

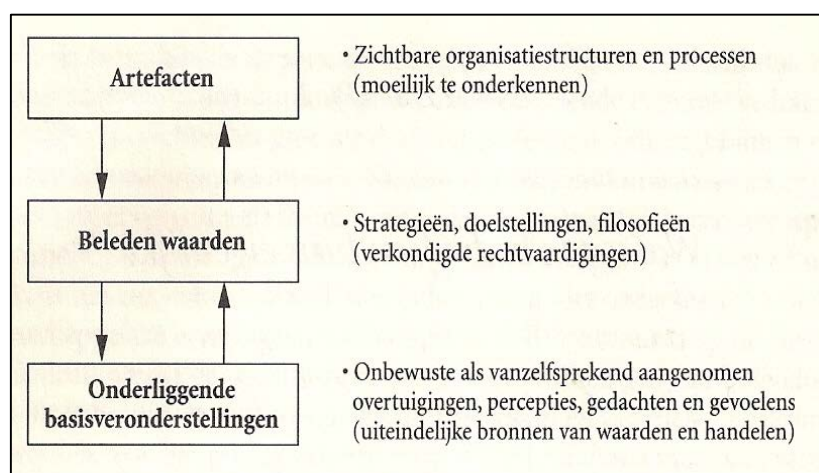
Uit het uitgevoerde literatuuronderzoek voor dit theoretisch kader blijkt een belangrijke en regelmatig terugkerende definitie van Schein (1985). Deze definitie is als volgt: “*A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that had worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*” (Schein, 1985, p.9).

In dit onderzoek wordt de definitie van Schein (1985) als uitgangspunt genomen in de definitie van de organisatiecultuur. Dit omdat Schein (1985) zich niet alleen richt op het zichtbare gedeelte van de cultuur, maar vindt dat het meer is dan dat. Hij gaat namelijk in zijn definitie ook in op de waarden en normen die er gelden in de organisatie. Volgens Schein (1985) zijn namelijk de gedeelde basisassumpties de organisatiecultuur. Groepsleden, ofwel medewerkers maken zich de basisassumpties eigen en kunnen zich hierin vinden. Omdat zij voor deze basisassumpties staan, dragen zij deze over naar andere, nieuwe, groepsleden, ofwel de medewerkers. Uiteindelijk gaat het voor Schein (1985) om het analyseren van de assumpties die ontstaan in de dagelijkse handelingen. Om door te kunnen dringen tot een bepaalde organisatiecultuur is het volgens Schein (1985) het beste om uit te gaan van naïviteit en onwetendheid en gewoon te vragen aan de groepsleden, ofwel medewerkers, naar het hoe en waarom van wat men doet.

3.1.3 Cultuurniveaus van Schein

Schein (2000) geeft aan dat de organisatiecultuur gesplitst kan worden in drie verschillende niveaus. Hij benoemt de artefacten, beleden waarden en onderliggende

basisveronderstellingen. Onder de artefacten (niveau één) vallen de zichtbare, ofwel waarneembare organisatiestructuren en de processen. Schein (2000) stelt dat de artefacten duidelijk zichtbaar zijn in de organisatie. Het gaat hier namelijk om het analyseren van hoe bijvoorbeeld de medewerkers in de organisatie zich gedragen. In dit niveau zie je medewerkers bepaalde zaken doen, maar is het niet duidelijk waarom medewerkers een bepaalde actie uitvoeren. Hiervoor is cultuurniveau twee, beleden waarden: strategieën, doelstellingen en filosofieën (verkondigde rechtvaardigingen). In dit niveau wordt er nagegaan waarom medewerkers een bepaalde actie uitvoeren. Volgens Schein (2000) wordt het gedrag van de medewerkers bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau. Niveau drie van het cultuurmodel, de onderliggende basisveronderstellingen is er om een blik in het verleden te werpen. De acties van de medewerkers worden op dit niveau aangenomen als vanzelfsprekend. De cultuurniveaus leiden zo tot de essentie van de cultuur van Schein (2000), namelijk dat de cultuur bestaat uit de gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en veronderstellingen die leiden tot een gemeenschappelijk doel.



Figuur 3.3: De cultuurniveaus van Schein (Schein, 2000, p.17)

3.1.4 Cultuurmodel

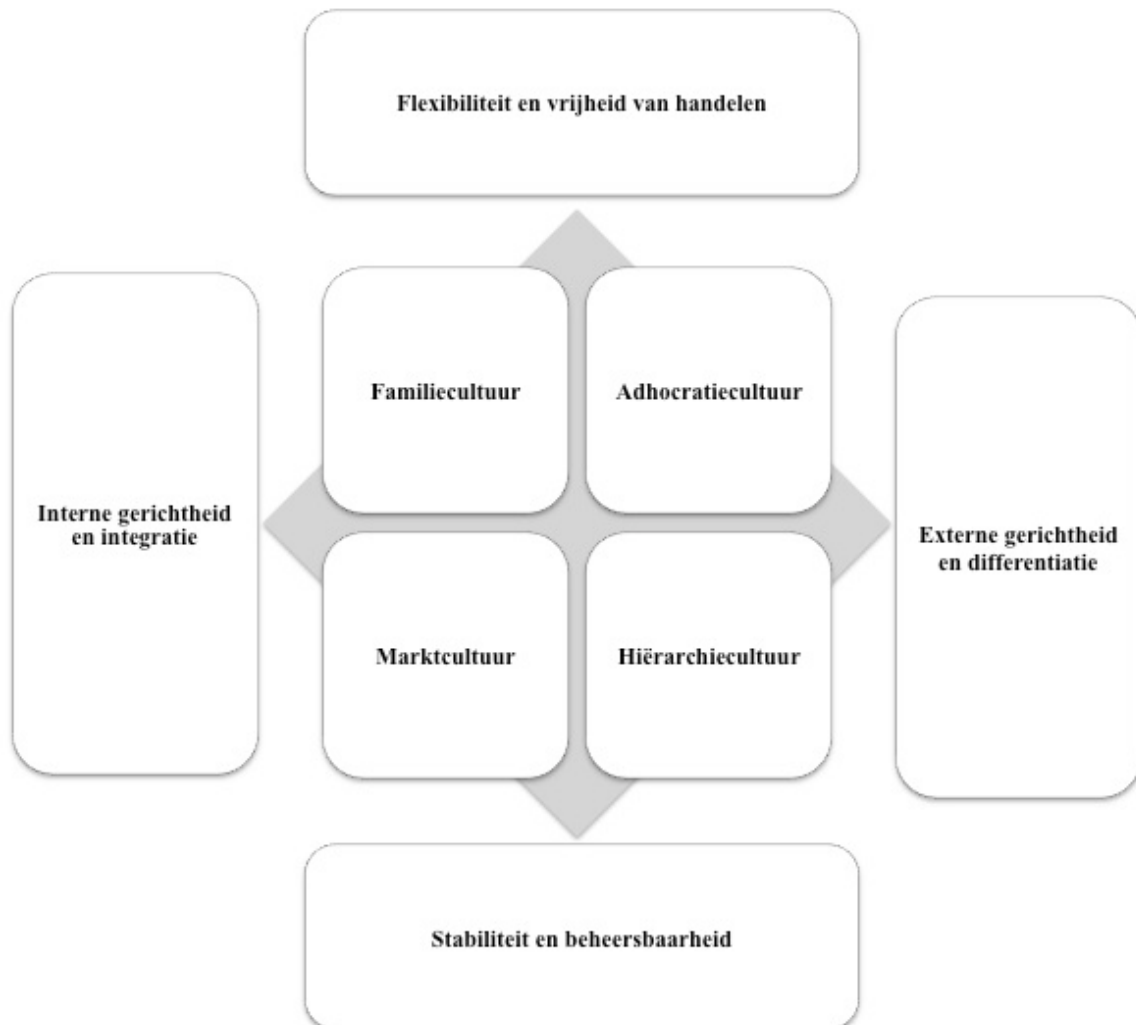
Uit het uitgevoerde literatuuronderzoek naar organisatiecultuur blijkt dat er naast de vele definities die er van dit begrip zijn, ook verschillende modellen zijn waarmee de cultuur van een organisatie vastgesteld kan worden. In mijn onderzoek zal ik dit doen middels het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999). Zij bieden met dit model de gelegenheid om de vormen van cultuur binnen organisaties vast te stellen. Dit model sluit aan bij de vraagstelling in mijn onderzoek, omdat ik de verschillende vormen van cultuur en de bijbehorende leiderschapsstijlen ga koppelen aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999) bestaat uit vier dominerende typen van cultuur waarbij empirisch werk van verschillende auteurs in opgenomen is. Zo proberen zij een totaalbeeld van een organisatiecultuur te laten zien.

De indicatoren in het model zijn te onderscheiden in twee dimensies. Elke dimensie bestaat uit twee tegenovergestelde veronderstellingen. De twee dimensies vormen de vier kwadranten in het model. Een dimensie gaat in op flexibiliteit en vrijheid van handelen, en daartegenover staat stabiliteit en beheersbaarheid. De andere dimensie gaat over interne gerichtheid en integratie en daartegenover staat externe gerichtheid en

differentiatie. Vaak concurreren deze waarden met elkaar, vandaar ook de benaming van dit model.

Cameron en Quinn (1999) hebben de dimensies en kwadranten uiteindelijk vertaald in vier verschillende cultuurtypen. Deze vier typen van cultuur vormen het concurrerende waardenmodel.



Figuur 3.4: Concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (2011, p.58)

De vier typen van cultuur (zie figuur 3.4) zullen nu verder uitgewerkt worden (gebaseerd op Jaliens en Van der Lek, 2009).

1. Familiecultuur

De familiecultuur staat voor de waarden en normen die verbondenheid benadrukken. Het gaat hier bijvoorbeeld om het werken in teamverband. De organisatie met een familiecultuur wordt gezien als een mensvriendelijke organisatie waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De organisatie wordt bijeengehouden door traditie, loyaliteit en betrokkenheid. De medewerkers zien de leidinggevenden als een soort mentoren. Onderlinge samenhang is in deze cultuur het belangrijkste.

2. Adhocratiecultuur

Een organisatie met de adhocratische cultuur is innovatief. Zij zijn daarnaast dynamisch en ondernemend. De organisatie durft risico's te nemen om nieuwe markten te benaderen.

Leiders worden hier gezien als de innovators. De organisatie vindt zichzelf succesvol als zij groter wordt en nieuwe producten of diensten heeft.

3. Hiërarchiecultuur

De hiërarchiecultuur is gericht op stabiliteit, regels en procedures. Leiders sturen medewerkers aan op een goed georganiseerde manier, die wordt bepaald door de regels en procedures in de organisatie. Uiteindelijk moet dit zorgen voor een goed resultaat.

4. Marktcultuur

De marktcultuur is resultaatgericht en springt in op de externe omgeving. Het werk wordt uitgevoerd met als primair doel: het behalen van concurrentievoordeel. De medewerkers in deze cultuur zijn doelgericht en competitief. Leidinggevenden zijn dit ook en zijn voor hun medewerkers hard en eisen veel van hen. Succes in de organisatie wordt gemeten aan de positionering in de markt.

Uit de bovenstaande uitwerking van de cultuurtypen blijkt dat een bepaald soort cultuur vraagt om een bepaald soort gedrag van de medewerkers. Metselaar en Cozijnsen (1997) gaven ook al aan dat de cultuur een invloed heeft op de medewerkers met betrekking tot hoe veranderingsbereid ze zijn.

3.2 Leiderschapsstijl

3.2.1 Kotter

Kotter (2011) zegt dat de verandering in de organisatie managen belangrijk is. Zonder bekwaam management kan de verandering uit de hand lopen. Dit is volgens Kotter (2011) de uitdaging van de meeste organisaties tijdens een verandering: het veranderingsproces managen. Alleen leiderschap kan volgens Kotter (2011) de acties in gang zetten om een verandering te doen slagen. Bepaald leiderschap kan namelijk ervoor zorgen dat een bepaalde verandering ingeworteld wordt in de cultuur van de organisatie. Als er geen goed leiderschap wordt gevoerd in organisaties, dan kunnen de veranderingen niet doorgevoerd worden en zullen er organisaties sneuvelen.

Volgens Kotter (2011) kun je een verandering tot stand brengen door te zorgen voor vertrouwen en het realiseren van een gemeenschappelijk doel. Dit gemeenschappelijke doel moet gedragen worden door de mensen met de juiste eigenschappen en daardoor ontstaat er een sterk team. Dit resulteert dan in de leidende coalitie, die beschikt over leiderschaps- en managementvaardigheden. Deze leidende coalitie zal dan over het vermogen beschikken om de noodzakelijke verandering daadwerkelijk plaats te laten vinden. Zij zullen draagvlak creëren, zorgen voor de communicatie de verandering geloofwaardig maken en zij zullen de nieuwe benaderingen verankeren in de organisatiecultuur.

Kotter en Rathgeber (2013) stellen dat er bij een succesvolle verandering een leidend team nodig is. Er moet een sterke groep zijn die de verandering stuurt. Zij moeten in het bezit zijn van leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

3.2.2 Cameron en Quinn

Cameron en Quinn (2011) geven aan dat een verandering in cultuur binnen een organisatie niet lukt, als de medewerkers in de organisatie niet persoonlijk veranderen. Er kunnen allerlei plannen bedacht worden, maar als het niet in de hoofden van de

medewerkers terecht komt, ontstaat er geen verandering. Daarom hebben Cameron en Quinn (2011) het concurrerende waarden model uitgebreid met een proces waarin het managementgedrag op een dusdanige manier veranderd kan worden, dat het cultuurveranderingsproces versterkt wordt.

Cameron en Quinn (2011, p.146) spreken zelfs over cruciale managementvaardigheden. Managementgedrag bestaat volgens hen uit de vaardigheden en capaciteiten van managers (Cameron & Quinn, 2011, p. 145). Volgens hen is in de huidige tijd, waarin de concurrentie steeds feller wordt en de veranderingen over elkaar heen tuimelen effectief leiderschap cruciaal voor het succes van de organisatie. Het door hen verrichte onderzoek had als resultaat dat er een lijst is samengesteld met daarop veertig cruciale vaardigheden die naar mening van de respondenten de effectiefste managers in de effectiefste organisaties kenmerken. De vier typen van cultuur hebben allemaal hun eigen visie, als het gaat om effectief leiderschap. De leiderschapsrollen, behorend bij de typen cultuur, worden verder uitgewerkt.

Leiderschapsrollen in de familiecultuur

Volgens Cameron en Quinn (2011, p. 245) zijn de er verschillende capaciteiten kenmerkend voor leiderschap in de familiecultuur. Als eerst benoemen zij de Stimulator. De Stimulator is mens- en procesgericht. Deze manager conflict en streeft naar consensus. Hij betreft mensen bij besluiten en oplossingen en probeert zo invloed te verwerven. Er wordt door de Stimulator actief gestreefd naar participatie en openheid.

Ook is er een leiderschapsrol gedefinieerd als Mentor in de familiecultuur (Cameron & Quinn, 2011, p. 245). De Mentor zorgt voor zijn mensen. Deze leider is zich bewust van anderen en heeft zorg voor de behoeften van mensen. Zijn invloed is gericht op wederzijds respect en vertrouwen. Hij streeft naar moreel en betrokkenheid.

Leiderschapsrollen in de adhocratiecultuur

Cameron en Quinn (2011, p. 245) hebben ook in de adhocratiecultuur een tweetal leiderschapsrollen vastgesteld. Allereerst wordt de Innovator genoemd. De Innovator is intelligent, creatief en gericht op verandering. De invloed van de Innovator komt voort uit anticipatie op een betere toekomst en de hoop die dit daardoor bij anderen wekt. Er wordt door de Innovator actief gestreefd naar innovatie en aanpassing.

Daarnaast is de Visionair een leiderschapsrol in de adhocratiecultuur (Cameron & Quinn, 2011, p. 245). Deze leider is toekomstgericht. Hij gaat op weg naar het punt waar de organisatie naar gericht is en benadrukt zowel de mogelijkheden als waarschijnlijkheden. De stijl wordt gekenmerkt door een strategische koers en voortdurende verbetering van de huidige activiteiten.

Leiderschapsrollen in de hiërarchiecultuur

Ook in de hiërarchiecultuur is een tweetal leiderschapsrollen gedefinieerd (Cameron & Quinn, 2011, p. 245). Eerst wordt de definitie van de Bewaker weergegeven. De Bewaker is technisch deskundig en goed geïnformeerd. Deze leider volgt alle details en draagt deskundigheid bij. Zijn invloed is gebaseerd op controle over de informatie. Er wordt actief gestreefd naar documentatie- en informatiemanagement.

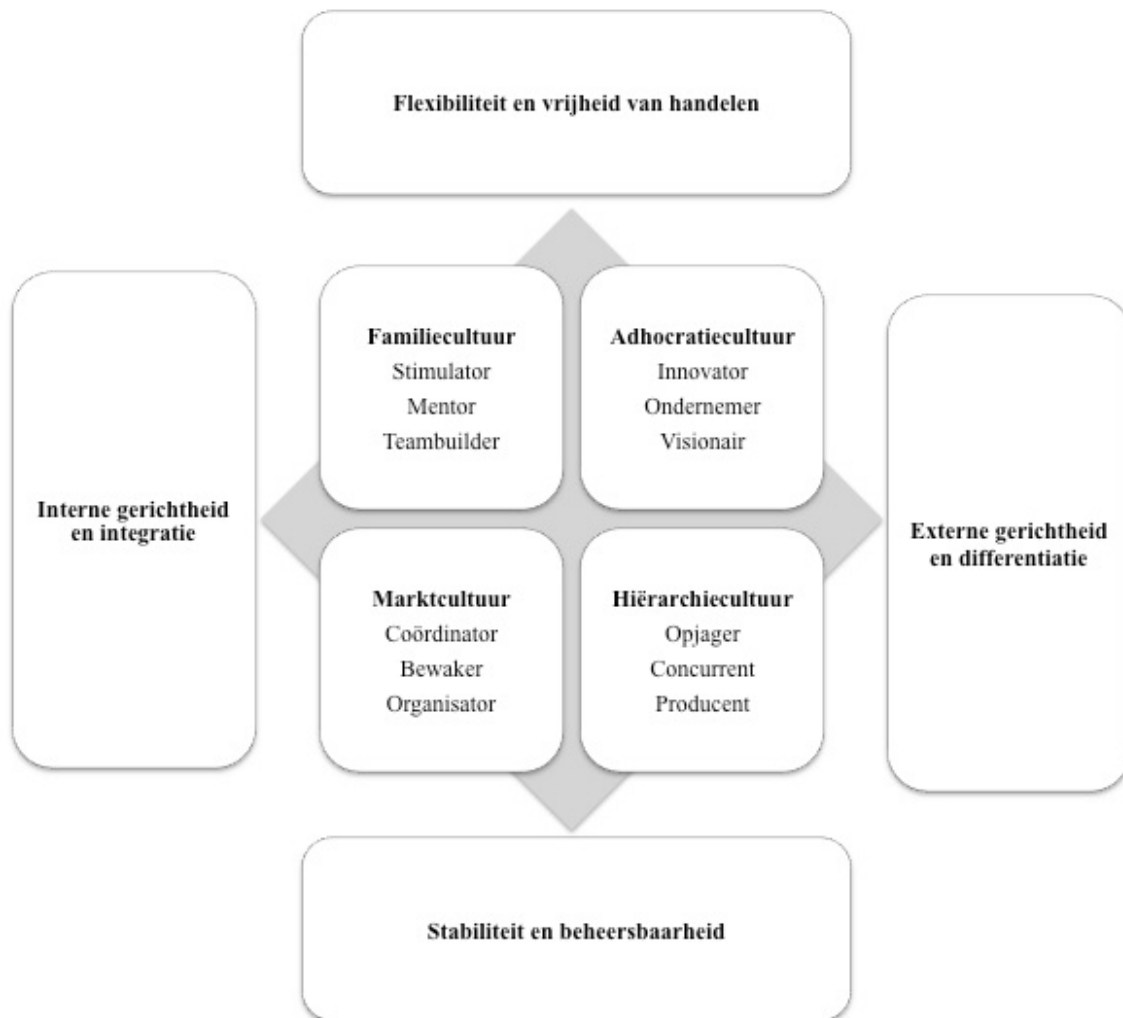
Ook wordt er in de hiërarchiecultuur gesproken over een Coördinator (Cameron & Quinn, 2011, p. 245). De Coördinator is betrouwbaar en een steunpilaar. De structuur en de

voortgang van de werkzaamheden worden door deze persoon in stand gehouden. De invloed van deze leider is onder andere gebaseerd op het geven van concrete aanwijzingen en het opstellen van plannen. Er wordt actief gestreefd naar stabiliteit en beheersbaarheid.

Leiderschapsrollen in de marktcultuur

Voor de marktcultuur is volgens Cameron en Quinn (2011, p. 245) ook een tweetal leiderschapsrollen kenmerkend. Eerst wordt de Concurrent benoemd. De Concurrent is agressief en besluitvaardig. Doelen en doelstelling worden actief nagestreefd. Winnen is een dominant doel en de leider richt zich op de externe concurrenten en positie in de markt.

Tevens benoemen Cameron en Quinn (2011, p. 245) de Producent. Deze is taakgericht en concentreert zich op zijn werk. Deze leider krijgt zaken voor elkaar door hard te werken. Zijn invloed berust op de kracht en redelijkheid van argumenten om de zaken rond te krijgen. De leider streeft actief naar productiviteit.



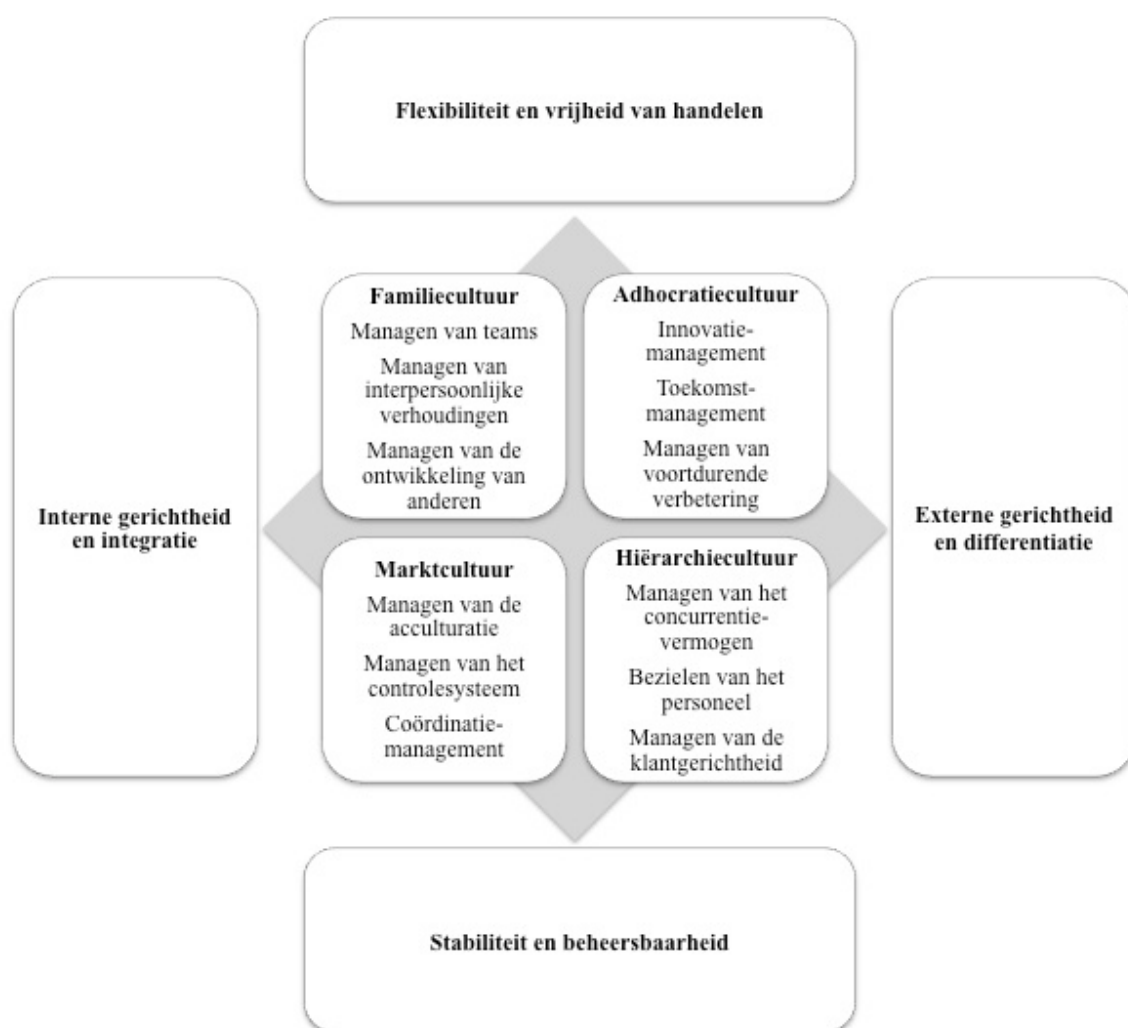
Figuur 3.5 De concurrerende waarden van leiderschap van Cameron en Quinn, (2011, p. 69).

3.2.3 Cruciale managementvaardigheden

Uit het onderzoek, verricht door Cameron en Quinn (2011) bleek dat de hypothese: *dat er een congruentie bestaat tussen cultuur en competenties* werd bevestigd. Als een

organisatie bijvoorbeeld wordt gedomineerd door de hiërarchische cultuur, vertoonden de managers een bijpassende leiderschapsstijl. Zij zijn namelijk goede organisatoren, controleurs, bewakers, bestuurders en coördinatoren, en handhaven een efficiënte bedrijfsvoering. Wanneer een bedrijf een markcultuur had, waren de managers het meest effectief wanneer zij de medewerkers flink achter hun broek aan zaten. Ook waren zij effectief door een niets ontziende concurrentiementaliteit. In een familiecultuur werden de vaderfiguren, teamvormers, stimulators, verzorgen, mentoren en steunverleners als meest effectief gezien. In de adhocratiecultuur waren de meest effectieve leiders ondernemend van aard, visionair, vernieuwend, creatief en toekomstgericht (Cameron & Quinn, 2011, p. 69-70).

Samengevat komt het er op neer dat wanneer de sterke kanten van de leidinggevende congruent zijn met de dominante organisatiecultuur, dan zal de leidinggevende vaker succesvol zijn. Dit geldt dan ook voor de onderdelen in het bedrijf, welke door hem gemanaged worden. Congruentie voorspelt namelijk succes. In onderstaand figuur is het overzicht weergegeven van de succesvolste leider per cultuur.



Figuur 3.6 Model van cruciale managementvaardigheden (Cameron & Quinn, 2011, p. 149)

3.2.4 Leiderschapsstijl in deze scriptie

In deze scriptie wordt de theorie over de leiderschapsstijl van Cameron en Quinn (2011) aangehouden. Deze theorie sluit aan bij het gebruikte concurrerende waardenmodel, eveneens van Cameron en Quinn (2011).

3.3 Veranderingsbereidheid

3.3.1 Weerstand

Evenals het begrip organisatiecultuur is er ook over veranderingsbereidheid voldoende literatuur te vinden. Opvallend is dat er veelal niet over veranderingsbereidheid wordt gesproken, maar over de weerstand tegen een verandering. Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) zijn veranderingen wel mogelijk, maar hiervoor zijn er enthousiaste medewerkers nodig. Als deze er niet zijn, krijgt men weerstand tegen een verandering. Metselaar en Cozijnsen (1997) definiëren het begrip weerstand als volgt: *'een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen danwel te vertragen'* (Metselaar & Cozijnsen, 2011, p.35). Dit baseren zij op het model van Icek Ajzen, dat in dit onderzoek uitgebreid zal worden besproken.

Volgens Metselaar (2006, p. 178) ontstaat weerstand doordat de medewerker de voordelen, maar ook de nadelen nagaat in een veranderproces. Tevens speelt een rol hoe de collega's reageren op de verandering, dit kan het ontstaan van weerstand beïnvloeden. Daarnaast denkt een medewerker na of hij/zij beschikt over de juiste vaardigheden en kennis om de verandering tot een succes te maken of juist gaat kiezen voor het uiten van weerstand. Deze oorzaken zorgen ervoor of de medewerker gaat kiezen voor weerstand of juist positief meegaat in de verandering.

3.3.2 Van weerstand naar veranderingsbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (2011) bekijken het concept weerstand bij veranderingen in organisaties positief. Zij zien dit niet als iets negatiefs bij een organisatieverandering, maar juist als iets positiefs. Hun standpunt is dat juist een gebrek aan weerstand een desinteresse en een gebrek aan betrokkenheid van de medewerkers laat zien. Volgens hen is weerstand juist een mogelijkheid om het veranderplan te verbeteren. Weerstand wordt door Metselaar en Cozijnsen (2011) gezien als positieve energie van betrokken medewerkers.

Vanuit deze positiviteit definiëren Metselaar en Cozijnsen het begrip veranderingsbereidheid, ofwel veranderbereidheid, uitgaande van het model van Ajzen als volgt: *'Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.'* (Metselaar & Cozijnsen, 2011, p.65).

3.3.3 Succesvolle verandering

Kotter en Rattberger (2013, p. 138) hebben een aantal punten opgenomen waaraan het proces van succesvolle verandering moet voldoen.

Bereid de weg voor

1. *Creëer een gevoel van urgentie.
Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen.*
2. *Verzamel een leidend team.*

Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt – met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

Maak een plan van aanpak

- 3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.
Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.*

Zorg dat het gebeurt

- 4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren.
Zorg dat zo veel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren*
- 5. Maak het anderen mogelijk om te handelen.
Neem zo veel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.*
- 6. Genereer korte termijn successen.
Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.*
- 7. Houd het tempo hoog.
Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.*

Bestendig de nieuwe situatie

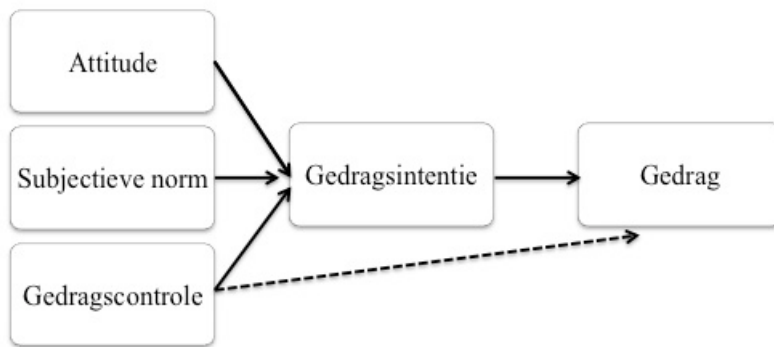
- 8. Creëer een nieuwe cultuur.
Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.*

3.3.4 Model voor veranderingsbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (2011) gebruiken voor het verder specificeren van het begrip veranderingsbereidheid het model van gepland gedrag van Azjen (1991). In dit model hebben attitude, subjectieve norm en gedragscontrole een werking op de gedragsintentie van een individu.

- Attitude staat in het model van Azjen (1991) voor de mate waarin een negatieve of positieve uitkomst van gedrag verwacht wordt.
- Subjectieve norm staat voor de norm van de sociale groep, welke invloed uitoefent op het individu om een bepaald soort gedrag wel of niet te vertonen.
- Gedragscontrole staat in het model voor de overtuiging van het individu of het gedrag ook haalbaar is.

Deze genoemde variabelen oefenen invloed uit op de gedragsintentie van het individu. Ook is er een gestippelde lijn te zien in het model van gedragscontrole naar gedrag. Met deze lijn wordt aangegeven dat als de mogelijkheid om bepaald gedrag te vertonen niet aanwezig is bij een individu, dit gedrag dan ook niet vertoond kan worden.



Figuur 3.7: Azjen's model van gepland gedrag (Metselaar & Cozijnsen, 2011, p. 63)

Metselaar en Cozijnsen (2011) hebben naar aanleiding van het model van Azjen (1991) zelf een diagnosemodel ontwikkeld om het begrip veranderingsbereidheid verder te specificeren. In dit diagnosemodel hebben zij de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole omgezet in de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. Willen veranderen staat in dit model voor de persoon in de organisatie die wil veranderen. Het gaat om de houding ten opzichte van de organisatieverandering. Het wordt gezien als de positieve houding die men aanneemt ten opzichte van de verandering in de organisatie. Willen veranderen is volgens Metselaar en Cozijnsen (2011) samengesteld door vier indicatoren:

- verwachte gevolgen van de verandering voor het werk
- emoties die de verandering oproept bij de medewerker
- meerwaarde van de verandering voor de organisatie
- betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces.

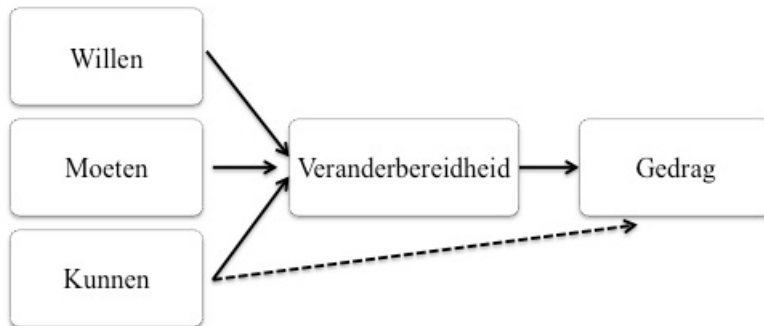
Moeten veranderen staat in dit model voor de houding die de persoon moet aannemen in de verandering. Deze houding wordt opgelegd door een bepaalde groepsdruk. Maar als de persoon de noodzaak niet inziet voor een verandering, dan heeft de groepsdruk ook geen effect. In het moeten veranderen is de noodzaak en de groepsdruk een belangrijke factor. Moeten veranderen is samengesteld door de volgende factoren:

- interne druk
- externe noodzaak.

In het kunnen veranderen wordt nagegaan of de personen het gewenste gedrag kunnen vertonen. Het gaat er hier om of men voldoende kennis, ervaring en middelen heeft om aan de verandering te kunnen voldoen. In het kunnen veranderen wordt gekeken of de personen de mogelijkheid hebben om te kunnen veranderen. Kunnen veranderen is opgesplitst in de onderstaande zeven factoren die bepalen of er met succes veranderd kan worden:

- kennis en ervaring van de betrokkenen met eerdere veranderprocessen
- kwaliteit van de aansturing van het veranderproces
- kwaliteit van de informatievoorziening
- verandervermogen van de organisatie
- beheersbaarheid van het veranderproces
- timing van het veranderproces
- complexiteit van de verandering.

Veranderbereidheid wordt gezien als een positieve gedragsintentie. Er wordt verondersteld dat de veranderbereidheid leidt tot verandergedrag.



Figuur 3.8: Diagnosemodel veranderbereidheid Metselaar en Cozijnsen (2011, p. 66)

Door middel van het bovenstaande diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997) kan de veranderingsbereidheid, ofwel de gedragsintentie van de medewerkers gemeten worden. Voor het meten hiervan gebruiken Metselaar en Cozijnsen (1997) de DINAMO vragenlijst. Een deel van deze vragenlijst zal ook in dit onderzoek gebruikt worden. De vragenlijst zal in de operationalisering verder uitgewerkt worden.

3.3.5 Kritiek op het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997)

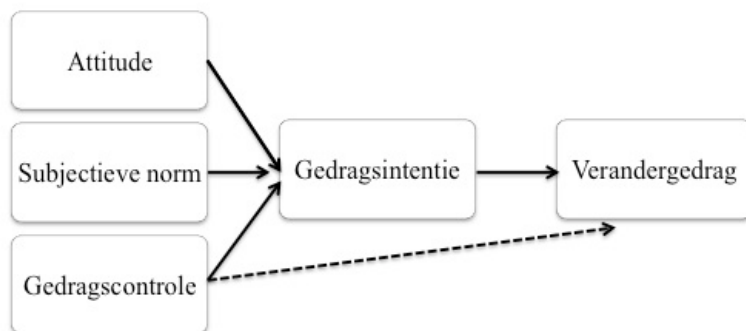
Beek (2011) heeft kritiek geleverd op het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011). Een aantal van haar belangrijkste kritiekpunten zal weergegeven worden.

Beek (2011) geeft aan dat weerstand door Metselaar en Cozijnsen (2011) wordt gezien als een uiting van gedrag. Veranderbereidheid ziet zij als een positieve reactie in de vorm van weerstand. Alleen: veranderbereidheid wordt in het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) gezien als een gedragsintentie. Uiteindelijk zou veranderbereidheid dan leiden tot verandergedrag.

Daarnaast geeft Beek (2011) aan dat er in de DINAMO vragenlijst geen vragen worden gesteld over daadwerkelijk gedrag. Volgens haar zou dit wel moeten, omdat veranderbereidheid uiteindelijk verandergedrag verklaart. Nu er geen vragen zijn, wordt de relatie tussen veranderbereidheid en daadwerkelijk verandergedrag niet onderzocht. Tevens is het volgens Beek (2011) zo niet mogelijk om de directe relatie (met de stippellijn aangegeven) tussen kunnen veranderen en verandergedrag te onderzoeken.

Ook is er in het onderzoek van Beek (2011) aangegeven dat zij zich afvraagt of veranderbereidheid een gedragsintentie of een attitude is. Dit komt tot uiting door de DINAMO vragenlijst. Hierin staan volgens haar vragen die attitude moeten meten, maar gericht zijn op het meten van intentie. Het gevaar waar Beek (2011) voor waarschuwt is dat attitude op dezelfde manier als veranderbereidheid wordt gemeten.

Als laatste belangrijk kritiekpunt is de opmerking over eerder onderzoek van Schniedewind (2011). In dit onderzoek is er geen empirisch verband vastgesteld tussen de variabele moeten veranderen, kunnen veranderen en veranderbereidheid. Naar aanleiding van deze kritiekpunten heeft Beek (2011) een nieuw conceptueel model ontwikkeld.



Figuur 3.9: Conceptueel model Beek (2011, p.22)

In dit model van Beek (2011) wordt daadwerkelijk verandergedrag verklaard. Hiermee wordt een onderscheid met het model van Metselaar en Cozijnsen (2011) aangegeven. Ook wordt in dit model de daadwerkelijke relatie tussen gedragsintentie en gedrag gemeten. Volgens Beek (2011) kan door dit model aangetoond worden waar het vandaan komt als iemand niet mee gaat of meegegaan is in een organisatieverandering. Hier wordt het daadwerkelijke verandergedrag verklaard. Met dit model kan de organisatie volgens Beek (2011) beter de weerstand begrijpen en oorzaken achterhalen. Dit model laat namelijk zien dat attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, ofwel willen, moeten en kunnen veranderen invloed hebben op de gedragsintentie van medewerkers (Beek, 2011).

3.3.6 Veranderingsbereidheid in deze scriptie

In dit onderzoek wordt de invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid onderzocht. Uit het model van Metselaar en Cozijnsen (2011) blijkt dat er verschillende oorzaken zijn van veranderbereidheid van medewerkers. Deze worden gedefinieerd in willen, moeten en kunnen. Voor dit onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl op de veranderbereidheid worden de kritiekpunten van Beek (2011) op het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) aangenomen. Het model van Beek (2011) wordt in deze scriptie als uitgangspunt genomen.

3.4 Verband organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid

In de voorgaande hoofdstukken zijn de begrippen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid uitgewerkt. In deze paragraaf worden deze begrippen aan elkaar verbonden.

Higgs en Rowland (2005) geven aan dat de organisatieveranderingen heel vaak niet slagen. Volgens hen mislukt over het algemeen gezien, ongeveer zeventig procent van de organisatieveranderingen. Daartegenover beweren zij dat aandacht voor de cultuur in de organisatie essentieel is om de verandering te laten slagen.

Mars (2013) geeft aan dat de organisatiecultuur van belang kan zijn bij een verandering. Dit is volgens Mars (2013) zo omdat de medewerkers die in een organisatie werken, waarin de organisatiecultuur gericht is op prestaties, functioneren en gedrag, goed gemotiveerd zijn voor een verandering. De medewerkers die in een organisatie werkzaam zijn waar de geldende cultuur een *warmte deken*, ofwel familiecultuur is, zijn veel minder gemotiveerd voor een verandering.

Daarnaast geven ook Cameron en Quinn (1999) aan, dat wanneer er een grote

organisatieverandering gaat plaats vinden, ook de cultuur in de organisatie zal moeten veranderen.

Jaliens en Van der Lek (2009) hebben in hun onderzoek laten zien dat er een verband is tussen de veranderingsbereidheid en de organisatiecultuur. Er blijkt dat hoe meer de medewerkers zich vasthouden aan bepaalde regels, waarden en normen die er binnen de organisatie gelden, hoe minder draagvlak en welwillendheid er is om mee te werken aan de veranderingen. In dit onderzoek is er wel de beperking dat dit alleen onderzocht is binnen de GGD Rijnmond. Jaliens en Van der Lek (2009) doen dan ook de aanbeveling om verder onderzoek te verrichten naar deze genoemde samenhang in meerdere organisaties.

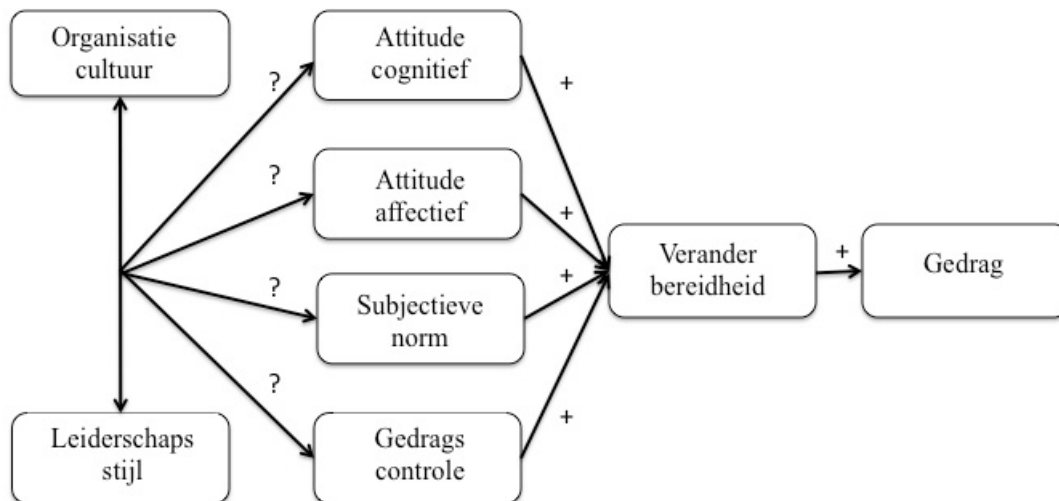
Cameron en Quinn (2011) hebben aangetoond dat er een congruentie bestaat tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl. Wanneer een leidinggevende sterke kanten heeft, die aansluiten bij de organisatiecultuur dan is de leidinggevende vaker succesvol. Het gedrag van een leidinggevende is volgens Cameron en Quinn (2011) belangrijk voor de mate van veranderingsbereidheid van medewerkers. Het kan zo zijn dat de gewenste organisatieverandering niet aansluit bij de huidige culturele waarden. Om de verandering wel succesvol te laten zijn, dienen de leidinggevendens zorg te dragen voor een gedragsverandering bij de medewerkers. Dit betekent dat een leidinggevende juist af moet wijken van de bestaande cultuur om gedragsverandering tot stand te brengen. De medewerkers moeten namelijk passen bij de nieuwe culturele waarden.

Uit het onderzoek van Auerbach (2012) blijkt dat er geen sprake is van een invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van medewerkers. De theorie van Cameron en Quinn (2012) wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Wel wordt er de aanbeveling gedaan om onderzoek te verrichten door middel van omvangrijker onderzoek. Dat onderzoek wordt in deze scriptie uitgevoerd.

Het onderzoek dat ik ga verrichten geeft een aanvulling op het genoemde onderzoek van Jaliens en Van der Lek (2009) en Auerbach (2012). Dit onderzoek gaat na of er in andere organisaties wel sprake is van een verband tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijlen en de veranderingsbereidheid van medewerkers en hoe dit verklaard kan worden.

3.4.1 Verwachtingen en conceptueel model

In deze scriptie zal het model van Metselaar en Cozijnsen (2011) gebruikt worden om de veranderingsbereidheid van medewerkers te bepalen. Dit zal aangevuld worden met de kritische punten van Beek (2011). Omdat in dit onderzoek de invloed van de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid wordt gemeten, zal het model in deze scriptie iets aangepast worden, zie figuur 3.10.



Figuur 3.10: Conceptueel model

In dit model is de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl de onafhankelijke variabele en de veranderbereidheid de afhankelijke variabele. Af te lezen vanuit het conceptuele model is dat het nog een vraag is of de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Uit de literatuur is dit nauwelijks gebleken. Het model is daarom opgesteld op basis van de volgende gegevens vanuit de literatuur:

1. Constaties (zonder veel empirische bewijsvoering) dat de organisatiecultuur en leiderschapsstijlen afzonderlijk van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers
2. De opmerking van Kotter (2011) dat leidinggevend juist zelf een cultuurverandering, ofwel gedragsverandering tot stand moeten brengen, door zelf af te wijken van het bestaande patroon binnen een organisatie
3. Cameron en Quinn (2011) stellen daar tegenover dat als een management in een bepaalde cultuur, zich aansluit bij de kenmerken vanuit deze cultuur, succesvoller is
4. De resultaten van Auerbach (2012), dat er geen sprake is van invloed door het verschil tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl

De conclusie hiervan is dat er geen hypothesen vast te stellen zijn vanuit de bovengenoemde theorie. Er zijn tegengestelde beweringen en er is geen sprake van eerder empirisch onderzoek waarbij er invloeden gevonden zijn aan de hand van de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl. Daarom kunnen er geen hypothesen worden geformuleerd aan de hand van het eerste gedeelte in het conceptuele model, waardoor dit onderzoek een verkennend onderzoek is.

Omdat er uit de literatuur een verschil in veranderbereidheid van medewerkers bleek binnen de verschillende organisatieculturen, staat organisatiecultuur in dit model voor de vier verschillende culturen zoals weergegeven in het model van Cameron en Quinn (1988). Ook bleek uit het literatuuronderzoek dat er leiderschapsstijlen zijn gedefinieerd die bij een bepaalde cultuur passen. In onderzoek wordt nagegaan of de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl een effect geeft op de cognitieve attitude, affectieve attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

Het tweede deel van het conceptuele model kan wel via hypothesen getest worden. De volgende vier hypothesen zijn namelijk direct overgenomen uit het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) en de aanpassingen van Beek (2011) op dit diagnosemodel.

Hypothese 1:

De attitude heeft een positieve invloed op de mate van de veranderingsbereidheid van de medewerker.

Hypothese 2:

De subjectieve norm heeft een positieve invloed op de mate van veranderingsbereidheid van de medewerker.

Hypothese 3:

De gedragscontrole heeft een positieve invloed op de mate van veranderingsbereidheid van de medewerker.

Hypothese 4:

Het verandergedrag wordt positief beïnvloed door de veranderingsbereidheid van de medewerker.

4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt er inzicht gegeven hoe het onderzoek voor deze scriptie uitgevoerd gaat worden. Allereerst wordt de doelstelling nogmaals weergegeven. Daarna wordt de onderzoeksstrategie uitwerkt. Na de onderzoeksstrategie volgt het operationaliseren van de concepten organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Er wordt afgesloten met een inzicht in de kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek in deze scriptie.

4.1 Doelstelling

De doelstelling in dit onderzoek is het nagaan of de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers en hoe dit verband dan kan worden verklaard.

4.2 Onderzoeksstrategie

Om een antwoord op de genoemde doelstelling te verkrijgen, is er eerst een literatuuronderzoek verricht. Dit onderzoek is verricht om de begrippen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid te definiëren. Ook wordt het verband tussen deze begrippen in de theorie weergegeven. In hoofdstuk 3 is het gehele literatuuronderzoek weergegeven.

Na het literatuuronderzoek is er kwantitatief onderzoek verricht. Dit kwantitatieve deel wordt uitgevoerd door middel van een survey-onderzoek. Kenmerkend aan survey-onderzoek is volgens Korzilius (2000) dat gegevensverzameling bij veel personen over een groot aantal kenmerken plaatsvindt. De gegevens in een survey-onderzoek worden veelal verkregen door het stellen van vooraf bedachte vragen aan respondenten.

4.3 Steekproef

Het onderzoek dat uitgevoerd is, is onderdeel van een scriptiegroep met zes studenten. Iedere student doet in deze scriptiegroep onderzoek naar veranderingsbereidheid. Tevens is er een verschillende onafhankelijke variabele, waarvan de invloed ook getoetst wordt. In dit onderzoek betreft dit de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl. Om deze verschillende concepten te meten is er een vragenlijst opgesteld, die door bijna iedereen in de scriptiegroep uitgezet is in een organisatie. Dit betekent dat de vragenlijst in vijf organisaties is afgenomen.

De volgende organisaties hebben aan dit onderzoek meegewerkt:

1. Huisvesting BV

Huisvesting BV is een typische grote stadscorporatie. Een woningcorporatie is een publieke dienstverlener. Huisvesting BV is de enige corporatie in een bepaalde stad, die het hele bezit uitsluitend in deze stad zelf heeft. Er wordt in deze organisatie gewerkt aan prettige, leefbare wijken en aan goede woningen (bron: Visie Huisvesting BV, 2013).

De organisatieverandering

In de vragenlijst is gerefereerd naar de afgelopen reorganisatie. Deze reorganisatie moest uitgevoerd worden naar aanleiding van de crisis en het gewijzigde overheidsbeleid (Bron: Jaarplan Huisvesting BV, 2013). De reorganisatie was een verandering in de organisatie, welke een grote invloed had op de medewerkers. Er was een lange tijd onzekerheid over het behouden van werk, ofwel de angst om werkloos te worden. Ook was het een lange tijd onduidelijk of men de huidige functie kon behouden. Na deze tijd is de organisatie

verandert. Functies zijn vervallen, afdelingen samengevoegd en gedwongen ontslagen waren niet afwezig.

De onderzoekspopulatie

Momenteel zijn er ruim 400 medewerkers werkzaam bij Huisvesting BV. Al deze medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld om de vragenlijst voor ons onderzoek in te vullen. Dit varieert van opzichters die werkzaam zijn in de wijken tot de managers van verschillende afdelingen. Het opleidingsniveau van de respondenten is vooral HBO.

2. Certificering BV

Certificering BV is een zakelijke/industriële wereldwijde dienstverlener in het beoordelen en certificeren van systemen en technische bedrijfsmiddelen zoals schepen, (petro)chemische installaties, systemen voor energieopwekking, offshore-installaties en ondersteunt haar klanten bij het verbeteren van kwaliteit en betrouwbaarheid, het verhogen van de veiligheid en het beschermen van het milieu.

De organisatieverandering

Binnen een bepaalde business unit van Certificering BV wordt op dit moment een wereldwijde organisatiewijziging doorgevoerd gericht op de wijziging van de structuur. Regio's en rapportagelijnen wijzigen, functies vervallen en nieuwe functies worden ontwikkeld. Binnen een andere business stream is onlangs een structuurwijziging doorgevoerd. Ook hier zijn de werkzaamheden op een andere wijze ingedeeld. Beide organisatieveranderingen zijn het gevolg van de veranderde omstandigheden in de markt naar aanleiding van de gewijzigde economische situatie.

De onderzoekspopulatie

Wereldwijd zijn er ruim 3500 medewerkers werkzaam voor Certificering BV. In Nederland zijn dit er ruim 700. De keuze is gemaakt om de vragenlijst onder 264 medewerkers af te nemen. De medewerkers in de populatie variëren qua functie van technisch personeel tot en met ondersteunend personeel in de stafafdelingen. De vragenlijst is uitgezet onder de afdelingen die recent een veranderproces ondergaan zijn of in een veranderproces zitten. Het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten is HBO.

3. Gemeente A

Stadsbeheer bij de Gemeente A is verantwoordelijk voor een schone, 'hele' en veilige stad, binnen een bepaald concern van de gemeente A. Het onderdeel is ontstaan door een samenvoeging van de voormalige gemeentelijke diensten. Gemeentelijke Werken wordt inmiddels als sector Buitenruimte bestempeld. De sector Buitenruimte bestaat uit een drietal afdelingen: Stedelijk beheer, Gebiedsbeheer en Uitvoering.

De organisatieverandering

Vanuit de sector Buitenruimte is vanaf eind 2009 een strategisch traject ingezet om zowel de organisatie als medewerkers te ontwikkelen voor een efficiënter en effectiever beheer van de buitenruimte, gericht op het verhogen van de tevredenheid bij opdrachtgevers. Vanaf het begin is bekend dat hierbij de vorming moest ontstaan van één herkenbare organisatie (Stadsbeheer) voor al het beheer van de stad. De sector Buitenruimte heeft samen met Stadstoezicht en Roteb de opdracht gekregen om de samenwerking in de uitvoering en beheer van de buitenruimte naar een hoger niveau te brengen.

De onderzoekspopulatie

De vragenlijst is uitgezet onder circa 650 medewerkers van Stadsbeheer Gemeente A, sector Buitenruimte. Samen met vijf andere clusters: Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen, Stadsontwikkeling en Serviceorganisatie vormt Stadsbeheer een onderdeel van de gemeente A. De medewerkers op deze afdelingen, die een gemiddeld opleidingsniveau van MBO kennen, zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de stad op tal van gebieden, variërend van rioleringswerkzaamheden tot landmeten.

4. Gemeente B

Binnen de gemeente B bepaalt de gemeenteraad de hoofdlijnen van het beleid en controleert het college van Burgemeester en Wethouders (B&W). Het college van B&W vormt het dagelijks bestuur.

De organisatieverandering

De gemeente B heeft te maken met veranderingen in de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Zo is er onder meer sprake van vergrijzing, een digitaliserende samenleving, maar ook met bezuinigingsopgaven. Om op deze veranderingen en maatschappelijke vraagstukken in te kunnen blijven spelen en aan de gemeentelijke doelstellingen te kunnen voldoen heeft de Directieraad van de gemeente B zich tot doel gesteld te ontwikkelen van een lijnorganisatie richting een netwerkorganisatie. Het realiseren van de 'flexibele netwerkorganisatie' gaat niet om een structuurverandering, maar om anders werken en aansturen (Het Nieuwe Werken), ander gedrag (DNA), het daarbij behorende HRM instrumentarium (o.a. kerncompetenties, personeelsgesprek en opleidingsaanbod) en leiderschap. Het betekent dat medewerkers integraal werken door alle aspecten te betrekken, vanuit de inhoud van de opgave, met de partners die daarbij intern en extern betrokken zijn.

De onderzoekspopulatie

De vragenlijst is naar alle medewerkers van de gemeente B gestuurd. De gemeente B is een complexe organisatie met een grote diversiteit aan mensen, functies en taken. Er zijn in totaal 805 medewerkers werkzaam. Van de 805 medewerkers is 49 procent man en 51 procent vrouw.

5. Seza

Seza is een organisatie in de advocatuur. Dit kantoor is erg gericht op traditie en zaken doen zoals men het altijd heeft gedaan. Er wordt erg voorzichtig omgegaan met het opzetten van veranderingen om onrust bij medewerkers te voorkomen.

De organisatieverandering

Momenteel is er een professionaliseringsslag ingezet bij de secretaresses van het advocatenkantoor. Deze groep is in de afgelopen jaren gegroeid en de wijze van dienstverlening is nog steeds hetzelfde. De behoefte van de interne klanten is echter wel gewijzigd en het aanbod vanuit de secretaresse groep sluit onvoldoende aan. Vanuit kantoor is er een projectgroep opgericht die zich bezighoudt met de loopbaanpaden, nieuwe profielen, indeling, definiëren van de nieuwe vorm van werken van de secretaresses.

De onderzoekspopulatie

Binnen Seza zijn er 600 medewerkers werkzaam. De vragenlijst is naar 130 personen verzonden. Er is gekozen om de vragenlijst over veranderingsbereidheid uit te zetten binnen de secretaressegroep omdat hier een lopend veranderingstraject ingezet is en er daardoor een hogere respons verwacht werd. De secretaressegroep bestaat uit juridische en leidinggevende secretaresses. Er is een grote diversiteit aan de wijze waarop de juridisch secretaresse zijn/haar werk uitvoert. De aard van de werkzaamheden is gericht op het ondersteunen van advocaten en/of compagnons. Het opleidingsniveau ligt gemiddeld op MBO+/HBO niveau.

In aanvulling op de secretaressegroep is de vragenlijst eveneens binnen de HR en communicatie afdeling uitgestuurd. Dit zijn relatief kleine groepen. De focus voor dit onderzoek ligt bij de secretaressegroep.

4.4 Operationalisering variabelen

In dit onderzoek wordt er onderzocht of de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapstijl invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers. In de operationalisering van de variabelen zal inzicht gegeven worden over hoe dit gemeten zal worden.

4.4.1 Organisatiecultuur

Volgens Cameron en Quinn (2011) is het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) vandaag de dag waarschijnlijk het meest gebruikte instrument ter wereld in de beoordeling van organisatieculturen. Het OCAI is ontworpen om een organisatie te helpen bij de huidige, bestaande cultuur vast te stellen. De operationalisatie van de onafhankelijk variabele organisatiecultuur in dit onderzoek, is dan ook tot stand gekomen met de vragenlijst van de OCAI als uitgangspunt.

Het doel van het OCAI is vast te stellen hoe de organisatie er voor staat op zes centrale dimensies van een organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2011, p. 48-51). Deze zes dimensies zijn:

1. De dominante organisatiekenmerken, hoe de organisatie er als geheel uitziet
2. De leiding van de organisatie, de stijl van leidinggeven en de werkwijze die overal in de organisatie is terug te vinden
3. Het personeelsmanagement, de manier waarop de medewerkers worden behandeld en de werkomgeving van het personeel
4. Het bindmiddel van de organisatie, de mechanismen die de organisatie bijeen houden
5. De strategische accenten die aangeven waarop bij de strategie de nadruk wordt gelegd
6. De succescriteria die bepalen wanneer iets als een overwinning wordt beschouwd en wat beloofd wordt.

In de operationalisatie van de dimensies zijn er in plaats van één cultuurvariabele per type, twee variabelen aangemaakt. Er is één variabele met leidinggeven volgens een bepaalde cultuur. En er is er één met de rest van de vragen van die dimensie om de bepaalde soort cultuur te meten.

Op basis van de bovengenoemde centrale dimensies, zijn er per dimensie vier stellingen ontwikkeld. Deze stellingen zijn gebaseerd op de OCAI vragenlijst. De vier typen cultuur

die Cameron en Quinn (1999) onderscheiden worden met meerdere items per dimensie gemeten.

Familiecultuur

- 3. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- 15. Mensen werken vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen
- 19. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie
- 23. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers

Adhocratiecultuur

- 4. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen
- 16. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing
- 20. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen
- 24. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie

Marktcultuur

- 2. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten
- 14. Wij werken vooral graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn
- 18. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties
- 22. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal

Hiërarchiecultuur

- 1. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen
- 13. Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie
- 17. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- 21. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening

4.4.2 Leiderschapsstijl

Voor het operationaliseren van het begrip leiderschapsstijl, zijn de vragen naar leidinggeven en personeelsmanagement in een bepaalde cultuur gebruikt. Deze vragen behoren bij het OCAI, zoals beschreven bij de operationalisatie van de organisatiecultuur.

Familie leiding

- 7. Leidinggevend en hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer
- 11. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk

Adhocratie leiding

- 8. Leidinggevend en zijn vooral op de toekomst gericht
- 12. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing

Markt leiding

6. Leidinggeevenden beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten
10. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht

Hiërarchische leiding

5. Leidinggeevenden zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht
9. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures

4.4.3 Veranderbereidheid

Willen veranderen

Willen veranderen is onderverdeeld in attitude cognitief en attitude affectief. Het cognitieve en affectieve aspect zijn beide gemeten, door middel van een zestal items. Volgens Azjen zijn dit namelijk de twee reacties waar we gebruik van kunnen maken om de houding van een bepaald persoon ten aanzien van een gebeurtenis te bepalen. Cognitieve reacties staan namelijk voor denken, affectieve reacties voor voelen (Metselaar & Cozijnsen, 2011). In de vragenlijst is er bij zowel cognitief en affectief, gebruik gemaakt van drie items uit de vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (2011) en drie items van Beek (2011).

Attitude/cognitief

1. De organisatieverandering is een goede keuze (Beek, 2011)
2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken (Beek, 2011)
3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen (Beek, 2011)
4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen (Metselaar & Cozijnsen, 2011)

Attitude/affectief

1. Het veranderingsproces leeft voor mij (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging (Beek, 2011)
3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk (Beek, 2011)
4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken (Beek, 2011)
6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering (Metselaar & Cozijnsen, 2011)

Deze variabele is gebaseerd op de subjectieve norm van Azjen. Azjen ziet de subjectieve norm als 'de houding van anderen in de omgeving van de persoon tegenover het attitude-object' (Metselaar & Cozijnsen, 2011, p. 70). Dit betekent dat de subjectieve norm intern bepaald wordt door de ervaren druk van collega's, maar bijvoorbeeld ook van de directie. En daarnaast is er de externe druk, waarbij er bijvoorbeeld bij moet worden gebleven met de technologische ontwikkelingen (Metselaar & Cozijnsen, 2011). Metselaar en Cozijnsen (2011) hebben ook voor het meten van deze variabele: interne en externe druk

items opgenomen in de DINAMOvragenlijst. Maar deze items waren naar onze mening onvoldoende om deze variabelen te meten. Daarom hebben we drie eigen stellingen hiervoor opgenomen in de vragenlijst en deze met drie items van Beek (2011) uitgebreid. De items van Beek (2011) gaan over hoeveel waarde men hecht aan de mening van een ander en onze zelf geformuleerde items gaan over de ervaren druk door de medewerkers.

Subjectieve norm

1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren (Scriptiegroep veranderbereidheid, 2013)
2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT (Beek, 2011)
3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (Scriptiegroep veranderbereidheid, 2013)
4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende (Beek, 2011)
5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (Scriptiegroep veranderbereidheid, 2013)
6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's (Beek, 2011)

Kunnen veranderen

De variabele kunnen veranderen is afgeleid van de variabele gedragscontrole van Azjen. *Gedragscontrole verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen* (Metselaar & Cozijnsen, 2011, p. 71.). Om kunnen veranderen goed te kunnen meten hebben we acht items gekozen aan de hand van factorladingen van de verschillende items in samenhang met de correlatie met veranderingsbereidheid. In deze vragenlijst zijn de items die de kwaliteit van het aansturingproces, meten weggelaten, om zo tot een heldere invulling van de meting van gedragscontrole te komen.

Gedragscontrole

1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen (Beek, 2011)
4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
5. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering (Beek, 2011)

Veranderintentie

In ons onderzoek naar de gedragsintentie volgen wij Heijmen – Orvan (2012). Wij hebben het in dit onderzoek namelijk ook niet over veranderingsbereidheid, maar over veranderintentie. Dit doen we omdat de definitie van Metselaar en Cozijnsen (2011) voor het begrip veranderingsbereidheid een onzorgvuldige definitie is van Azjen's begrip gedragsintentie. Veranderintentie wordt door middel van zes items gemeten die opnieuw geselecteerd werden door de factorladingen van de verschillende items in samenhang met de correlatie met verandergedrag.

Gedragssintentie

1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces (Beek, 2011)
2. Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond (Beek, 2011)
3. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
4. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren (Beek, 2011)
5. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen (Metselaar & Cozijnsen, 2011)
6. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering (Beek, 2011)

Veranderingsgedrag

Omdat ons onderzoek gericht is op het verklaren van daadwerkelijk verandergedrag, vonden we voor het meten van deze variabele aansluiting bij Beek (2011). Metselaar en Cozijnsen (2011) leggen in hun diagnosemodel volgens (Beek, 2011) namelijk geen relatie tussen veranderintentie en verandergedrag. Daarom hebben we zes items van Beek (2011) opgenomen in de vragenlijst om verandergedrag te kunnen verklaren.

Veranderingsgedrag

1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta (Beek, 2011)
2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren (Beek, 2011)
3. Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering (Beek, 2011)
4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht (Beek, 2011)
5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd (Beek, 2011)
6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering (Beek, 2011)

4.5 Kwaliteitscriteria

Controleerbaarheid

Onder controleerbaarheid wordt volgens Braster (2000) verstaan dat het mogelijk moet zijn om het onderzoek te kunnen controleren, zodat kritiek op de uitkomsten leveren mogelijk is. In deze scriptie is de controleerbaarheid gewaarborgd door de volledige bijgevoegde literatuurlijst. Ook is in dit hoofdstuk de operationalisatie van de variabelen uitgewerkt. Tevens vormt dit hele hoofdstuk een onderdeel van het verantwoorden van het onderzoek en bevordert daarmee de controleerbaarheid. Daarnaast worden de resultaten vanuit het kwantitatieve deel van het onderzoek cijfermatig bijgevoegd in de bijlage.

Constructvaliditeit

Constructvaliditeit gaat volgens Braster (2000) over de kwaliteit van de verzamelde empirische gegevens. In dit onderzoek gaat het dan over de kwaliteit van de vragenlijst: deze moet voldoende zijn. Om hier aan te voldoen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van vragenlijsten, die al eerder gebruikt zijn. De vragen die gesteld zijn, zijn namelijk gekozen aan de hand van eerder verricht onderzoek van Beek (2011). Om te toetsen of deze vragenlijst voldoet aan de constructvaliditeit is door Beek (2011, p.38) één factoranalyse over de items uitgevoerd. Deze factoranalyse heeft aangetoond dat de vragenlijst van Beek (2011) voldoet aan de constructvaliditeit. In dit onderzoek is er gekeken naar de factorlading en de correlatie met de variabelen en de eerder verrichte onderzoeken. Om er zeker van te zijn of de vragenlijst van Beek (2011) ook bruikbaar is

voor dit onderzoek is de factoranalyse opnieuw uitgevoerd. De factoranalyse is na de dataverzameling uitgevoerd, zie bijlage 2.

Met de uitgevoerde factoranalyse wordt er gecontroleerd of er een samenhang is tussen de antwoorden van de respondenten op de vragen die er gesteld zijn. In deze factoranalyse zijn de vragen meegenomen die betrekking hebben op de variabelen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en de veranderingsbereidheid. Bij de factoranalyse moet de factorlading een lading hebben van $>0,30$. Anders hangt het item te zwak samen met de factor (Auerbach, 2012).

De items met betrekking tot de organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid hebben allemaal een factorlading van boven de $>0,30$. Een tweetal items, behorend bij de vragen van veranderingsbereidheid zijn gehercodeerd, omdat zij een negatieve factorlading hadden. Door middel van deze factoranalyse is aangetoond dat de vragenlijst voldoet aan de constructvaliditeit.

Naast de factorladingen is er in dit onderzoek gekeken naar de eigenwaarde en de R^2 . Door de eigenwaarde wordt er gemeten hoeveel variantie er door de factor wordt verklaard. De eigenwaarde dient altijd groter te zijn dan 1. Als de eigenwaarde lager is dan 1 is deze niet de moeite waard op mee te nemen in het onderzoek (Achterberg, 2008). De R^2 ofwel de gekwadraterde r of de *determinatiecoëfficiënt* geeft het aandeel verklaarde variantie van de afhankelijke variabele door de onafhankelijke variabele (De Vocht, 2011).

De eigenwaarde in dit onderzoek is in alle gevallen hoger dan 1, waardoor deze de moeite waard zijn om mee te nemen in het onderzoek. De laagste gemeten eigenwaarde van *hiërarchieleiding* ligt op 1,106 wat wel zeer laag te noemen is.

De laagste R^2 in dit onderzoek is te vinden bij de variabele *hiërarchische cultuur* met 36%. De hoogste R^2 is te vinden bij de variabele *marktleiding* met 70%.

Interne validiteit

Ook de interne validiteit van de verzamelde empirische gegevens moet volgens Braster (2000) voldoende zijn. In dit onderzoek wordt de interne validiteit gewaarborgd, doordat er gebruikt wordt gemaakt van controlevariabelen als leeftijd, opleiding, geslacht en lengte van het dienstverband. Auerbach (2012) heeft alleen gebruik gemaakt van de controlevariabelen leeftijd en geslacht. In deze scriptie is hier een uitbreiding op gemaakt door ook opleiding en lengte van het dienstverband toe te voegen. Auerbach (2012) geeft namelijk aan dat het mogelijk kan zijn dat er andere variabelen invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Maar ondanks de uitbreiding van de controlevariabelen in dit onderzoek, kan er niet uitgesloten worden dat er nog andere variabelen van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Door het gebruik van deze controlevariabelen is in dit onderzoek geprobeerd om de verstoringe invloed op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen uit te sluiten.

Externe validiteit

Ook de externe validiteit van de verzamelde empirische gegeven moet volgens Braster (2000) voldoende zijn. Dit betekent dat de gegevens generaliseerbaar moeten zijn naar andere personen, tijden en plaatsen. In dit onderzoek zou er daarom gesteld kunnen worden dat er voldaan wordt aan de eisen van externe validiteit doordat er verschillende

organisaties in het onderzoek betrokken zijn, met daarin verschillende soorten personen voor wat betreft onder andere de opleiding, geslacht en leeftijd. Maar de respons vanuit de organisaties is laag (zie tabel 4.1), wat betekent dat er niet volledig aan de externe validiteit voldaan wordt. Dit heeft tot gevolg dat er voorzichtig omgegaan moet worden met het doen van uitspraken over de gehele populatie.

	Gemeente A	Gemeente B	Advocatenkantoor Seza	Certificering BV	Huisvesting BV	Totaal
Totaal uitgezet	805	650	130	264	400	2249
Respons	158	195	41	134	37	593
Respons %	19,6%	30%	31,5%	50,8%	9,3%	26,4%

Tabel 4.1. Responsanalyse per organisatie

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van verzamelde empirische gegevens is over het algemeen voldoende als er dezelfde resultaten volgen uit het onderzoek als dit bijvoorbeeld door een andere onderzoeker afgenomen wordt of op een ander moment uitgezet wordt (Braster, 2000). Om te toetsen wat de betrouwbaarheid is van de gebruikte vragen in het kwantitatieve onderzoek is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Door de betrouwbaarheidsanalyse wordt er voor elke schaal bekeken in hoeverre de items samen een betrouwbare schaal vormen. Dit wordt aangegeven met de Cronbach's Alpha (Achterberg, 2008). De Cronbach's Alpha voor iedere schaal is terug te vinden in bijlage 1. De schaal in dit onderzoek betreft een tienpuntsschaal. Dit betekent dat 0 voor het minst eens staat met een bepaalde stelling en 10 voor het meest eens met een stelling. De vierpuntsschaal is dus omgevormd naar een tienpuntsschaal, waardoor de resultaten vanuit het onderzoek beter te interpreteren zijn. Er is sprake van een betrouwbare schaal als de Cronbach's Alpha minimaal 0.60 is. In dit onderzoek is gebleken dat de Cronbach's Alpha van zowel adhocratiecultuur, adhocratie leiding, marktcultuur, markt leiding, hiërarchische cultuur en hiërarchie leiding niet aan deze minimale Cronbach's Alpha komen. Dit betekent dat dit geen betrouwbare schalen zijn. Maar deze schalen worden toch meegenomen. Dit vanwege het belang van de variabelen voor het kunnen beantwoorden van de probleemstelling.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Allereerst worden in de beschrijvende statistieken de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen weergegeven. Daarna worden regressieanalyses uitgevoerd om na te gaan of er sprake is van een invloed van de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl op de cognitieve attitude, affectieve attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Ook wordt er een regressieanalyse uitgevoerd op de veranderbereidheid en het verandergedrag.

5.1 Beschrijvende statistieken

In tabel 5.1 worden de gemiddelden en standaarddeviaties, per variabele, vanuit het gehele databestand weergegeven. Voor de variabelen is een schaal van 0 tot en met 10 gehanteerd. Bij een score van 0 betekent dit dat het kenmerk niet veel voor komt. Bij een score van 10 komt het kenmerk juist wel veel voor. Bij een De standaarddeviaties van alle variabelen liggen gezien deze schaal, allen laag. De gemiddelden van de meeste variabelen liggen zo rond de 5. Opvallend zijn de gemiddelden van de verschilvariabelen, waarvan er drie gemiddelden in de min zijn.

Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Familiecultuur	5,1161	1,74100
Adhocratiecultuur	5,2048	1,73672
Marktcultuur	5,7888	1,70574
Hiërarchiecultuur	4,6644	1,61590
Familie leiding	5,2735	2,24355
Markt leiding	5,5830	2,12756
Adhocratie leiding	5,8490	2,02510
Hiërarchie leiding	5,0540	1,90015
Attitude cognitief	5,7144	2,17839
Attitude affectief	6,1465	2,20220
Subjectieve norm	4,6586	1,52325
Gedragscontrole	5,4516	1,82411
Veranderingsbereidheid	7,2879	1,80172
Verandergedrag	6,8685	1,78932
Verschil familie	-,1557	1,95536
Verschil adhocratie	-,6486	1,96447
Verschil markt	,2057	1,85209
Verschil hiërarchie	-,3896	2,09119

Tabel 5.1: Beschrijvende statistieken

De verschilvariabelen scoren allen een zeer laag gemiddelde. Verschilfamilie, verschiladhocratie en verschilhiërarchie scoren zelfs een gemiddelde in de -. Dit geeft aan dat de leiderschapsstijl de betreffende cultuur overheerst. De verschilmarkt variabele geeft een gemiddelde aan van ,2057. Dit betekent dat hier de marktcultuur de bijbehorende leiderschapsstijl overheerst.

Door middel van de verschilvariabelen wordt het onderzoek in deze scriptie verricht. De verschilvariabelen zijn als volgt samengesteld:

- Er zijn twee variabelen aangemaakt
- Eén variabele met leidinggeven volgens een bepaalde cultuur en één met de rest van de vragen naar die cultuur
- Voor de variabele met betrekking tot de leiderschapsstijl zijn steeds de vragen naar leidinggeven en naar personeelsmanagement gebruikt

- Vervolgens is hier om de mate van overeenstemming te berekenen, de leiderschapsstijl variabele van de betreffende cultuur afgetrokken van het gemiddelde van die cultuur
 - Als de uitkomst negatief is, dan is de leiderschapsstijl sterker, is het resultaat positief, is de cultuur sterker. Hoe verder het af ligt van 0 hoe groter het verschil. Bij 0 komen de leiderschapsstijl en cultuurtype overeen.

De gemiddelden van de vier cultuurvariabelen ligt zo rond de 5. Dit betekent dat de respondenten in beperkte mate een bepaalde cultuur in de organisatie ervaren. Opvallend hierin is de variabele hiërarchiecultuur met een lage gemiddelde score van 4,66. De leidingvariabelen scoren allen een gemiddelde van rond de 5. Dit betekent dat de respondenten in beperkte mate leiderschap in een bepaalde cultuur ervaren. De standaarddeviatie van familie leiding ligt op 2,24. Dit is in deze data de variabele met de meeste spreiding.

Attitude cognitief scoort een gemiddelde van 5,7. Voor attitude affectief is dit 6,1. Dit geeft op een schaal van 0 tot en met 10 aan dat de respondenten in beperkte mate willen veranderen.

De subjectieve norm heeft een gemiddelde van 4,66. Dit is opvallend laag. Het geeft aan dat de respondenten in zeer beperkte mate ervaren dat zij moeten veranderen.

Gedragcontrole heeft een gemiddelde van 5,45 gescoord. Dit geeft aan dat de respondenten in beperkte mate de capaciteit hebben om te kunnen veranderen.

Het hoogste gemiddelde is voor veranderbereidheid: 7,29. Dit geeft aan dat de respondenten in ruime mate positief gedrag vertonen in een veranderproces.

Ook een hoog gemiddelde is er voor verandergedrag: 6,87. Deze score betekent dat de respondenten in ruime mate goed gedrag vertonen welke hoort bij de verandering in de organisatie.

5.2 Regressieanalyses

In deze paragraaf worden de resultaten van de verschillende regressieanalyses weergegeven.

5.2.1 Regressieanalyses attitude cognitief

Allereerst worden de resultaten van de regressieanalyses op attitude cognitief weergegeven. Hierdoor wordt duidelijk of de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl een invloed heeft op de attitude cognitief.

Tabel 5.2: Verschilfamilie – attitude cognitief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,266				
Verschilfamilie	-,011	,796	,991	1,009
Lengtedienstjaar	,019	,753	,506	1,975
Lengtefunctiejaar	-,053	,287	,772	1,295
Leeftijd	-,038	,509	,597	1,675
Sexe	,054	,242	,925	1,082
Opleiding	,151	,002	,836	1.196
Verklaarde variantie		27%		

Voordat de resultaten van de regressieanalyse worden aangegeven, wordt er nagegaan of er sprake is van multicollineariteit. Volgens de Vocht (2011) betekent dit dat er onafhankelijke variabelen zijn in het model die (ongeveer) hetzelfde meten. Of er sprake is van multicollineariteit is af te lezen vanuit de tabel. De VIF waarde moet namelijk lager dan 10 zijn en de Tolerance waarde moet hoger dan 0,2 zijn. Dit is bij de eerste regressieanalyse, verschil familie – attitude cognitief het geval. Hierdoor is multicollineariteit uitgesloten.

Daarna wordt er naar de verklaarde variantie gekeken. Volgens de Vocht (2011) staat de verklaarde variantie voor de mate van variantie in de afhankelijke variabele die wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. De verklaarde variantie wordt in deze en de navolgende regressieanalyses aangetoond door de weergave van de Adjusted R Square. In deze regressieanalyse is er sprake van 27% verklaarde variantie door de onafhankelijke variabelen in attitude cognitief.

De significantie geeft de kans van de daadwerkelijke invloed van de variabelen op de attitude cognitief. De Vocht (2011) geeft aan dat er sprake moet zijn van een significantie van < 0.05 om invloeden aan te tonen. Uit de regressie blijkt dat de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl geen invloed heeft op de attitude cognitief. Alleen de controlevariabele opleiding heeft een significante invloed op de attitude cognitief.

De Bèta geeft volgens de Vocht (2011) aan welke variabele de meeste invloed heeft op de afhankelijke variabele. In dit geval is dit ook de controlevariabele opleiding. Dit betekent dat hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de attitude cognitief.

Tabel 5.3: Verschiladhocratie – attitude cognitief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,460				
Verschiladhocratie	,103	,019	,987	1,013
Lengtedienstjaar	,013	,837	,503	1,989
Lengtefunctiejaar	-,051	,302	,772	1,295
Leeftijd	-,042	,455	,597	1,676
Sexe	,059	,192	,924	1,082
Opleiding	,142	,003	,835	1.198
Verklaarde variantie	36%			

In de regressieanalyse verschiladhocratie – attitude cognitief is er geen sprake van multicollineariteit. 36% Van de verklaarde variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Uit de significantie blijkt dat de samenhang tussen de adhocratiecultuur en leiderschapsstijl invloed heeft op de attitude cognitief. Dit betekent in deze analyse dat hoe meer de adhocratie cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe hoger de attitude cognitief. Ook de controlevariabele opleiding heeft een significante invloed op de attitude cognitief. Dit geeft aan dat de hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de attitude cognitief. Deze invloed beschikt over de hoogste bèta, waaruit blijkt dat dit de meeste invloed heeft.

Tabel 5.4: Verschilmarkt – attitude cognitief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,252				
Verschilmarkt	,022	,622	,990	1,010
Lengtedienstjaar	,018	,777	,503	1,990
Lengtefunctiejaar	-,053	,289	,771	1,296
Leeftijd	-,037	,513	,597	1,674
Sexe	,055	,232	,927	1,079
Opleiding	,151	,002	,839	1.191
Verklaarde variantie		27%		

In de regressieanalyse verschilmarkt – attitude cognitief is er geen sprake van multicollineariteit. 27% Van de verklaarde variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De significantie van verschilmarkt toont aan dat er geen invloed is van de samenhang tussen de marktcultuur en leiderschapsstijl op de attitude cognitief. Wel blijkt de controlevariabele opleiding invloed te hebben op attitude cognitief. Het geeft aan dat hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de attitude cognitief.

Tabel 5.5: Verschilhiërarchie – attitude cognitief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,493				
Verschilhiërarchie	-,181	,000	,986	1,014
Lengtedienstjaar	,029	,632	,505	1,980
Lengtefunctiejaar	-,045	,364	,771	1,297
Leeftijd	-,059	,295	,594	1,683
Sexe	,043	,958	,923	1,083
Opleiding	,144	,002	,838	1.193
Verklaarde variantie		59%		

In de regressieanalyse verschilhiërarchie – attitude cognitief is er geen sprake van multicollineariteit. 59% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De verschilhiërarchie is in deze regressieanalyse significant. De bèta is negatief. Dit betekent dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker attitude cognitief. Ook de controlevariabele opleiding is significant, met een positieve bèta. Dit geeft aan dat hoe hoger de opleiding is, hoe sterker attitude cognitief.

5.2.2 Regressieanalyse attitude affectief

Tabel 5.6: Verschilfamilie – attitude affectief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 5,096				
Verschilfamilie	,016	,712	,992	1,008
Lengtedienstjaar	,102	,101	,507	1,973
Lengtefunctiejaar	-,114	,024	,772	1,296
Leeftijd	-,052	,359	,599	1,670
Sexe	,084	,069	,925	1,081
Opleiding	,094	,053	,835	1.198
Verklaarde variantie		20%		

In de regressieanalyse verschilfamilie – attitude affectief is er geen sprake van multicollineariteit. 20% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De variabele verschilfamilie is in deze analyse niet significant. Dit geeft aan dat er geen invloed is van de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl op attitude affectief. De controlevariabele lengtefunctiejaar is wel significant met een negatieve beta. Dit betekent dat hoe minder lang men dezelfde functie uitvoert, hoe sterker de attitude affectief.

Tabel 5.7: Verschiladhocratie – attitude affectief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 5,272				
Verschiladhocratie	,097	,028	,987	1,014
Lengtedienstjaar	,096	,120	,503	1,987
Lengtefunctiejaar	-,114	,023	,771	1,296
Leeftijd	-,056	,323	,598	1,671
Sexe	,089	,051	,925	1,081
Opleiding	,085	,077	,833	1.200
Verklaarde variantie		29%		

In deze regressieanalyse is er geen sprake van multicollineariteit. 29% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De variabele verschiladhocratie is significant met een positieve bèta. Dit geeft aan dat hoe meer de adhocratie cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe sterker de attitude affectief. Ook is de controlevariabele lengtefunctiejaar significant, maar heeft een negatieve bèta. Dit betekent dat hoe minder lang men werkzaam is in dezelfde functie, hoe sterker de attitude affectief.

Tabel 5.8: Verschilmarkt – attitude affectief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 5,082				
Verschilmarkt	,045	,312	,989	1,011
Lengtedienstjaar	,096	,123	,503	1,989
Lengtefunctiejaar	-,116	,022	,771	1,297
Leeftijd	-,048	,395	,599	1,669
Sexe	,084	,066	,928	1,078
Opleiding	,092	,057	,838	1.194
Verklaarde variantie		22%		

In de regressieanalyse verschilmarkt – attitude affectief is er geen sprake van multicollineariteit. 22% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Ook de samenhang tussen de marktcultuur en de bijbehorende leiderschap blijkt geen significante invloed te hebben op de attitude affectief. Wel blijkt ook hier dat de controlevariabele lengtefunctiejaar een significante invloed heeft op de attitude affectief. De bèta is ook hier negatief. Dit geeft ook hier aan dat hoe minder lang men dezelfde functie uitvoert, hoe sterker de attitude affectief.

Tabel 5.9: Verschilhiërarchie – attitude affectief

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 5,323				
Verschilhiërarchie	-,179	,000	,986	1,014
Lengtedienstjaar	,111	,070	,506	1,977
Lengtefunctiejaar	-,107	,031	,771	1,298
Leeftijd	-,071	,208	,596	1,678
Sexe	,072	,109	,924	1,082
Opleiding	,085	,073	,837	1.195
Verklaarde variantie		52%		

In de regressieanalyse verschilhiërarchie – attitude affectief is er geen sprake van multicollineariteit. 52% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De samenhang tussen de hiërarchische cultuur en de bijbehorende leiderschapsstijl blijkt een significante invloed uit te oefenen op de attitude affectief. De bèta is in deze analyse negatief, wat betekent dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de attitude affectief. Ook de lengtefunctiejaar is in deze analyse significant met een negatieve bèta . Dit geeft ook hier aan dat hoe minder lang men werkzaam is in dezelfde functie, hoe sterker de attitude affectief.

5.2.3 Regressieanalyse subjectieve norm

Tabel 5.9: Verschilfamilie – subjectieve norm

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,865				
Verschilfamilie	,065	,146	,990	1,010
Lengtedienstjaar	-,042	,509	,502	1,993
Lengtefunctiejaar	,080	,118	,772	1,296
Leeftijd	-,017	,772	,597	1,676
Sexe	,006	,900	,925	1,081
Opleiding	-,018	,720	,834	1.199
Verklaarde variantie		-0,2%		

In de regressieanalyse verschilfamilie – subjectieve is er geen sprake van multicollineariteit. De verklaarde variantie is in deze regressieanalyse verwaarloosbaar. In deze analyse is de samenhang tussen de familiecultuur en de bijbehorende leiderschapstijl niet significant van invloed op de subjectieve norm. Ook de controlevariabelen vertonen geen significante invloed op de subjectieve norm.

Tabel 5.10: Verschiladhocratie – subjectieve norm

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,796				
Verschiladhocratie	-,020	,663	,987	1,013
Lengtedienstjaar	-,034	,588	,498	2,006
Lengtefunctiejaar	,078	,125	,771	1,296
Leeftijd	-,016	,782	,596	1,677
Sexe	,006	,894	,926	1,080
Opleiding	-,014	,777	,832	1.202
Verklaarde variantie		-0,7%		

In de regressieanalyse verschiladhocratie – subjectieve norm is er geen sprake van multicollineariteit. De verklaarde variantie is in deze analyse verwaarloosbaar. De samenhang tussen de adhocratiecultuur en de bijbehorende leiderschapstijl geeft geen significante invloed op de subjectieve norm. Ook de overige controlevariabelen hebben geen invloed op de subjectieve norm.

Tabel 5.11: Verschilmarkt – subjectieve norm

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,863				
Verschilmarkt	-,037	,407	,991	1,009
Lengtedienstjaar	-,040	,522	,498	2,007
Lengtefunctiejaar	-,081	,112	,771	1,297
Leeftijd	-,013	,819	,598	1,673
Sexe	,004	,926	,928	1,078
Opleiding	-,020	,678	,837	1.195
Verklaarde variantie		-0,5%		

De regressieanalyse verschilmarkt- subjectieve norm is er geen sprake van multicollineariteit. De verklaarde variantie is in deze analyse verwaarloosbaar.

Ook de marktcultuur in samenhang met de bijbehorende leiderschapsstijl heeft geen significante invloed op de subjectieve norm. Tevens hebben de controlevariabelen geen significante invloed op de subjectieve norm.

Tabel 5.12: Verschilhiërarchie – subjectieve norm

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 4,983				
Verschilhiërarchie	-,137	,002	,986	1,014
Lengtedienstjaar	-,038	,545	,501	1,997
Lengtefunctiejaar	,085	,091	,770	1,298
Leeftijd	-,026	,647	,594	1,683
Sexe	-,005	,921	,924	1,082
Opleiding	-,027	,571	,836	1.196
Verklaarde variantie		12%		

In de regressieanalyse verschilhiërarchie – subjectieve norm is er geen sprake van multicollineariteit. 12% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Dit is meer dan de voorgaande regressieanalyses op de subjectieve norm.

Ook blijkt de verschilvariabele in deze regressieanalyse significant met een negatieve bèta. Dit betekent dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de subjectieve norm. De controlevariabelen hebben geen significante invloed op de subjectieve norm.

5.2.4 Regressieanalyse gedragscontrole

Tabel 5.13: Verschilfamilie – gedragscontrole

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 3,327				
Verschilfamilie	-,027	,540	,991	1,009
Lengtedienstjaar	,168	,006	,505	1,981
Lengtefunctiejaar	-,139	,005	,772	1,296
Leeftijd	,010	,858	,596	1,677
Sexe	,046	,309	,922	1,084
Opleiding	,192	,000	,834	1,200
Verklaarde variantie		42%		

In de regressieanalyse verschilfamilie – gedragscontrole is er geen sprake van multicollineariteit. 42% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De verschilvariabele heeft geen significante invloed op de gedragscontrole. Verschillende controlevariabelen hebben een significante invloed op de gedragscontrole.

Lengtedienstjaar heeft een significante invloed op de gedragscontrole met een positieve bèta. Dit betekent hoe langer men in dienst is bij de werkgever, hoe sterker de gedragscontrole. Lengtefunctiejaar heeft ook een significante invloed op de gedragscontrole. Deze invloed heeft een negatieve bèta. Dit geeft aan dat hoe minder lang men werkzaam is in dezelfde functie, hoe sterker de gedragscontrole. Ook heeft de controlevariabele opleiding een significante invloed op de gedragscontrole met een positieve bèta. Dit betekent dat hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de gedragscontrole.

Tabel 5.14: Verschiladhocratie – gedragscontrole

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 3,376				
Verschiladhocratie	,026	,555	,988	1,013
Lengtedienstjaar	,163	,008	,501	1,995
Lengtefunctiejaar	-,135	,007	,772	1,296
Leeftijd	,010	,856	,596	1,678
Sexe	,048	,289	,923	1,083
Opleiding	,189	,000	,832	1.203
Verklaarde variantie		40%		

De regressieanalyse verschiladhocratie – gedragscontrole is er geen sprake van multicollineariteit. 40% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De verschilvariabele adhocratie is niet significant van invloed op de gedragscontrole. Lengtedienstjaar heeft een significante invloed op de gedragscontrole met een positieve bèta. Dit betekent hoe langer men in dienst is bij de werkgever, hoe sterker de gedragscontrole. Lengtefunctiejaar heeft ook een significante invloed op de gedragscontrole. Deze invloed heeft een negatieve bèta. Dit geeft aan dat hoe minder lang men werkzaam is in dezelfde functie, hoe sterker de gedragscontrole. Ook is de controlevariabele opleiding significant van invloed op de gedragscontrole. Dit betekent dat hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de gedragscontrole.

Tabel 5.15: Verschilmarkt – gedragscontrole

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 3,306				
Verschilmarkt	-,008	,852	,991	1,010
Lengtedienstjaar	,170	,006	,501	1,995
Lengtefunctiejaar	-,136	,006	,771	1,297
Leeftijd	,007	,896	,597	1,676
Sexe	,049	,283	,925	1,081
Opleiding	,195	,000	,837	1.195
Verklaarde variantie		41%		

De regressieanalyse verschilmarkt – gedragscontrole is er geen sprake van multicollineariteit. 41% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De variabele verschilmarkt is niet significant van invloed op de gedragscontrole. De variabele lengtedienstjaar heeft een significante invloed op de gedragscontrole met een positieve bèta. Dit betekent hoe langer men in dienst is bij de werkgever, hoe sterker de gedragscontrole. Lengtefunctiejaar heeft ook een significante invloed op de gedragscontrole. Deze invloed heeft een negatieve bèta. Dit geeft aan dat hoe minder lang men werkzaam is in dezelfde functie, hoe sterker de gedragscontrole. De controlevariabele opleiding is ook hier significant van invloed op de gedragscontrole. Aangezien deze invloed gecombineerd is met een positieve bèta betekent dit hoe hoger de opleiding is, hoe sterker de gedragscontrole.

Tabel 5.16: Verschilhiërarchie – gedragscontrole

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B) 3,547				
Verschilhiërarchie	-,221	,000	,986	1,014
Lengtedienstjaar	,181	,003	,504	1,985
Lengtefunctiejaar	-,127	,009	,771	1,298
Leeftijd	-,017	,756	,593	1,685
Sexe	,035	,434	,921	1,085
Opleiding	,185	,000	,836	1.196
Verklaarde variantie		90%		

Ook de regressieanalyse verschilhiërarchie – gedragscontrole is er geen sprake van multicollineariteit. 90% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

De verschilvariabele hiërarchie is in deze analyse significant met een negatieve bèta. Dit betekent dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de gedragscontrole. Ook de controlevariabelen zijn in deze analyse significant. De controlevariabele lengtedienstjaar heeft een significante invloed op de gedragscontrole met een positieve bèta. Dit betekent dat hoe langer men in dienst is bij de werkgever, hoe sterker de gedragscontrole. Ook lengtefunctiejaar is in deze analyse significant met een negatieve bèta. Dit geeft aan dat hoe minder lang men dezelfde functie uitvoert, hoe sterker de gedragscontrole. Daarnaast is de controlevariabele opleiding significant met een positieve bèta. Dit betekent dat hoe hoger het opleidingsniveau is, hoe sterker de gedragscontrole.

5.2.5 Resultaten verkennend onderzoek (samengevat)

Door middel van verkennend onderzoek is in deze scriptie het onderzoek verricht naar de samenhang tussen de bepaalde cultuur met de bijbehorende leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Dit is een verkennend onderzoek geweest, aangezien de theorie verschillende richtingen aangeeft.

De volgende verschilvariabelen hebben een significant verband aangetoond:

Verschiladhocratie

- De variabele verschiladhocratie heeft een significante invloed op de attitude cognitief aangetoond. Dit verband toonde aan dat hoe meer de adhocratische cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe sterker de attitude cognitief is.
- Verschiladhocratie heeft tevens een significante invloed op de attitude affectief aangetoond. Dit verband geeft aan dat hoe meer de adhocratie cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe sterker de attitude affectief.

Verschilhiërarchie

- Ook verschilvariabele hiërarchie heeft een significante invloed op de attitude affectief. Dit verband toonde aan dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de attitude affectief.
- De variabele verschilhiërarchie toonde ook een significante invloed op de subjectieve norm aan. Het verband toonde aan dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de subjectieve norm.

- De verschilvariabele hiërarchie heeft tevens een significante invloed aangetoond op de gedragscontrole. Dit verband geeft weer dat hoe meer de hiërarchische leiderschapstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de gedragscontrole is.

Daarnaast hebben verschillende controlevariabelen een significant verband aangetoond:

Opleiding

- De controlevariabele opleiding heeft voor elke cultuur bij attitude cognitief een significante invloed aangetoond
- Daarnaast toonde de controlevariabele opleiding tonen in de vier verschillende culturen een significante invloed aan op de gedragscontrole

Lengtefunctiejaar

- De controlevariabele lengtefunctiejaar heeft voor iedere cultuur een significante invloed aangetoond op de attitude affectief
- Daarnaast toonde lengtefunctiejaar in de vier verschillende culturen een significante invloed aan op de gedragscontrole

Lengtedienstjaar

- De controlevariabele lengtedienstjaar toonde in de vier verschillende culturen een significante invloed aan op de gedragscontrole.

5.2.6 Regressieanalyse veranderbereidheid

Tabel 5.17: veranderbereidheid

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B)	2,682			
Attitude cognitief	,024	,652	,321	3,112
Attitude affectief	,518	,000	,319	3,139
Subjectieve norm	,119	,000	,942	1,061
Gedragscontrole	,200	,000	,491	2,037
Lengtedienstjaar	-,066	,130	,487	2,054
Lengtefunctiejaar	-,058	,101	,744	1,344
Leeftijd	,023	,559	,599	1,670
Sexe	-,047	,140	,922	1,084
Opleiding	,046	,178	,806	1,241
Verklaarde variantie	53,3%			

In de regressieanalyse over de veranderbereidheid is er geen sprake van multicollineariteit. 53,3% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Zowel de attitude affectief, de subjectieve norm en de gedragscontrole hebben een significant verband met de veranderbereidheid. Deze genoemde variabelen hebben allen een positieve bèta, wat aangeeft dat de invloed tussen de variabelen positief is. Dit betekent dat hoe hoger de attitude affectief, de subjectieve norm en de gedragscontrole is, hoe hoger de veranderbereidheid.

Door deze uitkomst in de regressieanalyse wordt hypothese 1: *De attitude heeft een positieve invloed op de mate van de veranderingsbereidheid van de medewerker* deels

aangenomen. Alleen de attitude affectief geeft een significante invloed op de attitude cognitief. Hypothese 2: *De subjectieve norm heeft een positieve invloed op de mate van veranderingsbereidheid van de medewerker* en hypothese 3: *De gedragscontrole heeft een positieve invloed op de mate van veranderingsbereidheid van de medewerker* worden in dit onderzoek aangenomen.

De attitude cognitief heeft geen significante invloed op de veranderbereidheid. De controlevariabelen hebben ook geen significante invloed op de veranderbereidheid.

5.2.7 Regressieanalyse verandergedrag

Tabel 5.18: verandergedrag

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie	Tolerance	VIF
Constante (B)	,509			
Veranderbereidheid	,742	,000	,959	1,043
Lengtedienstjaar	,045	,277	,505	1,982
Lengtefunctiejaar	-,052	,123	,758	1,319
Leeftijd	,052	,167	,602	1,661
Sexe	,036	,230	,928	1,078
Opleiding	,056	,081	,829	1,206
Verklaarde variantie	56,7%			

In de regressieanalyse verandergedrag is er geen sprake van multicollineariteit. 56,7% Van de variantie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Veranderbereidheid heeft een significante invloed op het verandergedrag. Aan dit verband is een positieve bèta gekoppeld. Dit betekent hoe meer veranderbereidheid er is, hoe hoger het verandergedrag. Dit betekent dat hypothese 4: *Het verandergedrag wordt positief beïnvloed door de veranderingsbereidheid van de medewerker* in dit onderzoek wordt aangenomen.

De controlevariabelen hebben geen significante invloed op het verandergedrag.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen vanuit dit onderzoek weergegeven. De probleemstelling van dit onderzoek wordt beantwoord vanuit de gevonden resultaten en het theoretische kader. Ook wordt er een onderzoeksreflectie gegeven. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Beantwoording probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling beantwoord. Aangezien dit onderzoek bestond uit een verkennend onderzoek, zullen vooral de gevonden resultaten van belang zijn in de beantwoording van deze probleemstelling. Daarbij zal er aansluiting gezocht worden in het theoretische kader.

6.1.2 Organisatiecultuur

Om tot de beantwoording van de centrale probleemstelling over te kunnen gaan zijn er eerst een aantal deelvragen in dit onderzoek beantwoord. De eerste vraag is: *Wat wordt er onder het begrip organisatiecultuur verstaan?*

In dit onderzoek is de definitie van Schein (1985) als uitgangspunt genomen in de definitie van de organisatiecultuur. Dit omdat Schein (1985) zich niet alleen richt op het zichtbare gedeelte van de cultuur, maar vindt dat het meer is dan dat. Hij gaat namelijk in zijn definitie ook in op de waarden en normen die er gelden in de organisatie. Volgens Schein (1985) zijn namelijk de gedeelde basisassumpties de organisatiecultuur.

Groepsleden, ofwel medewerkers maken zich de basisassumpties eigen en kunnen zich hierin vinden. Omdat zij voor deze basisassumpties staan, dragen zij deze over naar andere, nieuwe, groepsleden, ofwel de medewerkers. Uiteindelijk gaat het voor Schein (1985) om het analyseren van de assumpties die ontstaan in de dagelijkse handelingen. Om door te kunnen dringen tot een bepaalde organisatiecultuur is het volgens Schein (1985) het beste om uit te gaan van naïviteit en onwetendheid en gewoon te vragen aan de groepsleden, ofwel medewerkers, naar het hoe en waarom van wat men doet.

6.1.3 Leiderschapsstijl

De tweede deelvraag in dit onderzoek is als volgt: *Wat wordt er verstaan onder het begrip leiderschapsstijl?*

In deze scriptie wordt de theorie over de leiderschapsstijl van Cameron en Quinn (2011) aangehouden. Deze theorie sluit aan bij het gebruikte concurrerende waardenmodel, eveneens van Cameron en Quinn (2011). De theorie van Cameron en Quinn (2011) koppelt aan iedere soort cultuur een bijbehorende leiderschapsstijl.

6.1.4 Veranderbereidheid

De derde deelvraag in dit onderzoek gaat in op de veranderingsbereidheid: *Wat is veranderingsbereidheid?*

Uit het model van Metselaar en Cozijnsen (2011) bleek dat er verschillende oorzaken zijn voor de veranderbereidheid van medewerkers. Deze worden gedefinieerd in willen, moeten en kunnen. Voor dit onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid worden de kritiekpunten van Beek (2011) op het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) aangenomen. Het model van Beek (2011) wordt in deze scriptie als uitgangspunt genomen.

6.2 Probleemstelling en hypothesen

De centrale probleemstelling in dit onderzoek, welke in deze paragraaf wordt beantwoord, luidt als volgt:

In hoeverre heeft de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers in de organisatie en hoe kan dit verklaard worden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er literatuuronderzoek verricht. De laatste deelvraag, voor de beantwoording van de centrale probleemstelling was als volgt: *Wat zegt de theorie over de invloed van de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl op de veranderingsbereidheid van medewerkers?*

Vanuit de conclusie die er na dit literatuuronderzoek gegeven is het opvallend dat er blijkt dat er veel tegenstrijdige benaderingen te vinden waren over de samenhang tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl.

- Er zijn constatering, zonder dat er veel empirische bewijsvoering is over het afzonderlijk van invloed zijn van de organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de organisatiecultuur.
- Er is een opmerking van Kotter (2011) dat leidinggevend en juist zelf een cultuurverandering een cultuurverandering, ofwel gedragsverandering tot stand moeten brengen, door zelf af te wijken van het bestaande patroon binnen een organisatie.
- Cameron en Quinn (2011) stellen daar tegenover dat als een management in een bepaalde cultuur, zich aansluit bij de kenmerken vanuit deze cultuur, succesvoller is.
- En er zijn resultaten van Auerbach (2012), dat er geen sprake is van invloed door het verschil tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl

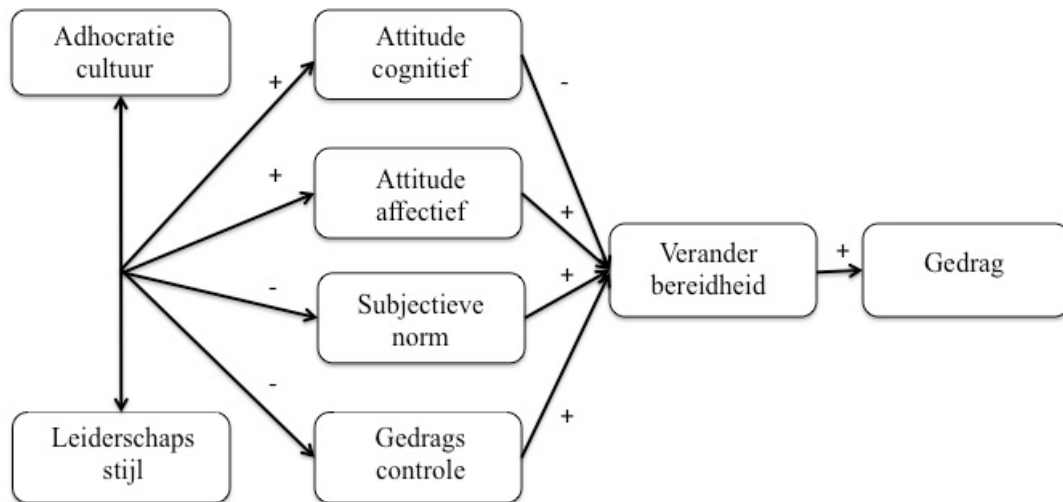
Vanuit deze conclusies is er gekozen voor een verkennend onderzoek. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er verschillende verschilvariabelen een effect hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Samenhang adhocratiecultuur en leiderschapsstijl

De samenhang tussen de adhocratische cultuur en bijbehorende leiderschapsstijl toonde aan dat hoe meer de adhocratische cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe sterker de attitude cognitief is.

De samenhang tussen de adhocratische cultuur en leiderschapsstijl heeft tevens een invloed op de attitude affectief aangetoond. Dit verband geeft aan dat hoe meer de adhocratie cultuur de adhocratische leiderschapsstijl overheerst, hoe sterker de attitude affectief is.

In figuur 6.1 worden de genoemde resultaten weergegeven in het conceptuele model.



Figuur 6.1: Conceptueel model - adhocatiecultuur in samenhang met de adhocatische leiderschapsstijl

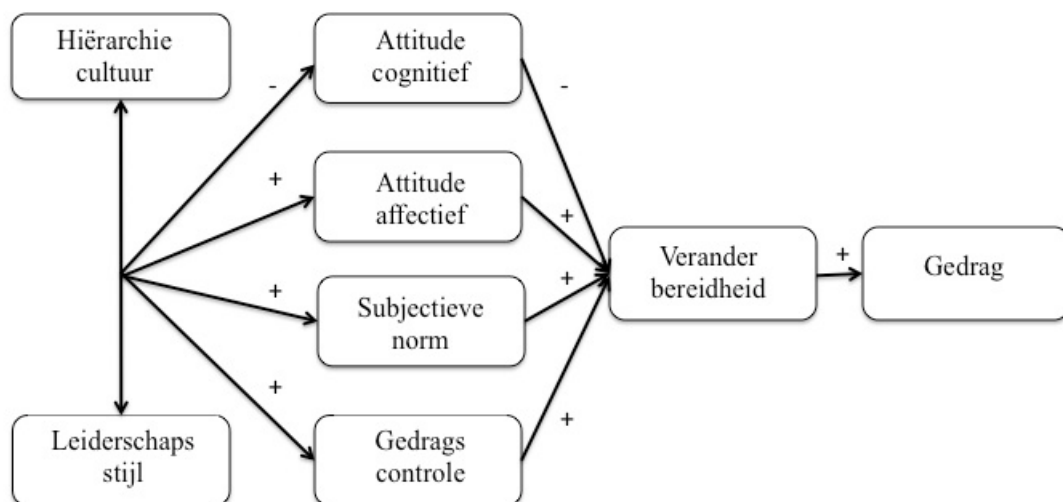
Samenhang hiërarchiecultuur en leiderschapsstijl

Ook de samenhang tussen hiërarchische cultuur en leiderschapsstijl heeft een positieve invloed aangetoond op de attitude affectief. Dit verband toonde aan dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de attitude affectief.

Tevens werd er in dit onderzoek een positieve invloed gevonden tussen de samenhang van de hiërarchische cultuur en de hiërarchische leiderschapsstijl op de subjectieve norm. Het verband toonde aan dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de subjectieve norm is.

De samenhang tussen de hiërarchische cultuur en leiderschapsstijl heeft daarnaast een positieve invloed aangetoond op de gedragscontrole. Dit verband geeft weer dat hoe meer de hiërarchische leiderschapsstijl de hiërarchische cultuur overheerst, hoe sterker de gedragscontrole is.

In figuur 6.2 worden de genoemde resultaten weergegeven in het conceptuele model.



Figuur 6.2: Conceptueel model - hiërarchiecultuur in samenhang met de adhocatische leiderschapsstijl

Samenhang familiecultuur en leiderschapsstijl

In dit onderzoek heeft de samenhang tussen de familiecultuur en de bijbehorende leiderschapsstijl geen invloed aangetoond op de attitude, subjectieve norm of gedragscontrole.

Samenhang marktcultuur en leiderschapsstijl

In dit onderzoek heeft de samenhang tussen de marktcultuur en de bijbehorende leiderschapsstijl geen invloed aangetoond op de attitude, subjectieve norm of gedragscontrole.

Voor het tweede gedeelte vanuit het conceptuele model, zoals weergegeven in figuur 6.1 en 6.2, blijkt dat zowel de attitude affectief, subjectieve norm en de gedragscontrole een positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid. Hierdoor wordt het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) en de aanpassingen van Beek (2011) op dit model deels bevestigd. De attitude cognitief heeft in dit onderzoek namelijk geen positieve invloed aangetoond. Ook is in dit onderzoek aangetoond dat het verandergedrag van de medewerkers de veranderingsbereidheid van medewerkers positief beïnvloedt. Dit bevestigt het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (2011) en de aanpassingen van Beek (2011) op dit model.

6.3 Verklaring invloeden op de veranderingsbereidheid

Uit dit onderzoek blijkt dat de samenhang tussen de hiërarchische cultuur en leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Ook toont de samenhang tussen de adhocraticultuur en bijbehorende leiderschapsstijl toont een tweetal positieve invloeden aan. Bovenstaande conclusies bevestigen ten dele de theorie van Cameron en Quinn (1999), dat de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl onmisbaar is voor de invloed op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Maar de marktcultuur en de familiecultuur in samenhang met de bijbehorende leiderschapsstijl hebben geen invloed aangetoond op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. De vraag vanuit dit onderzoek is daarnaast hoe deze uitkomst te verklaren is.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de familiecultuur in samenhang met de bijbehorende leiderschapsstijl geen invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Dit sluit aan bij de bewerking van Mars (2013). Zij zegt namelijk dat medewerkers die in een organisatie werkzaam zijn waar de geldende cultuur een *warmte deken*, ofwel familiecultuur is, veel minder gemotiveerd voor een verandering.

Tevens heeft de marktcultuur in samenhang met de bijbehorende leiderschapsstijl geen invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers aangetoond. Dit kan worden verklaard door de eigenschappen, behorend bij de marktcultuur en de leiderschapsstijl. De leider is hier agressief en besluitvaardig. Doelen en doelstelling worden actief nagestreefd. Men is hier erg gericht op het resultaat, waardoor het zo kan zijn dat voor dit voor de werknemers te snel gaat. Hierdoor kunnen zij met de spreekwoordelijke hakken in het zand gaan en niet meewerken aan de verandering.

De adhocraticultuur met de bijbehorende leiderschapsstijl heeft een positieve invloed aangetoond op de attitude cognitief en attitude affectief. Dit sluit aan bij de kenmerken dat de leider in de adhocratische organisatie gericht is op verandering. Continu is deze

organisatie bezig met het verbeteren van zaken. Hierdoor zijn de medewerkers bekend met veranderingen. Aangenomen mag worden dat dit bijdraagt bij aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.

De meeste positieve invloeden op de veranderingsbereidheid komen van de hiërarchiecultuur in combinatie met de hiërarchische leiderschapsstijl. Er is een positieve invloed op de attitude affectief, subjectieve norm en gedragscontrole. De hiërarchische leiderschapsstijl kenmerkt de leider door betrouwbaarheid en het zijn van een steunpilaar. De structuur en de voortgang van de werkzaamheden worden door deze persoon in stand gehouden. De invloed van de leider is onder andere gebaseerd op het geven van concrete aanwijzingen en het opstellen van plannen. Er wordt door deze leider actief gestreefd naar stabiliteit en beheersbaarheid. Deze eigenschappen zijn in een proces waarin veranderingen plaats moeten vinden van groot belang. Aangenomen mag worden dat dit daarom een positieve invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van werknemers.

6.4 Onderzoeksreflectie

In deze paragraaf wordt er een reflectie op het onderzoek gegeven. De sterke en zwakke punten van dit onderzoek komen hier aan de orde.

6.4.1 Sterke punten

- Dit onderzoek heeft plaats gevonden in meerdere organisaties waar een organisatieverandering momenteel aan de orde was of waar recent een organisatieverandering had plaats gevonden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de veranderingsbereidheid van de medewerkers adequaat gemeten kon worden, aangezien zij hier zelf ervaringen mee hebben.
- Jaliens en Van der Lek (2009) en Auerbach (2012) doen in hun onderzoek aanbeveling voor vervolgonderzoek. In deze scriptie is het empirisch onderzoek met betrekking tot de invloed van de organisatiecultuur in samenhang met de leiderschapsstijl uitgebreid. Hier was tot op heden zeer weinig onderzoek over beschikbaar.
- De gebruikte DINAMO – vragenlijst (Metzelaar en Cozijnsen, 2011) en (Beek, 2011) laat zien door middel van de factorladingen en de betrouwbaarheidsanalyse (in bijlage 2) dat deze valide is. Hierdoor wordt de kwaliteit van dit onderzoeksinstrument aangetoond.
- Er is gebruik gemaakt van meerdere controlevariabelen

6.4.2 Zwakke punten

- Het is in het algemeen bekend dat onderzoek verrichten via een vragenlijst kan uitlopen op het ontvangen van sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan in dit onderzoek ook voorgekomen zijn, maar de kans hierop is wel verkleind. Dit omdat dit onderzoek anoniem uitgevoerd is.
- De vragenlijst in dit onderzoek is uitgezet naar totaal 2249 medewerkers. Uiteindelijk is deze ingevuld door 589 medewerkers. Dit is een lage respons. Omdat we in dit onderzoek te maken hebben met deze lage respons moeten we voorzichtig zijn met uitspraken over de gehele populatie.

6.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Om de resultaten vanuit dit onderzoek te kunnen generaliseren, zou dit onderzoek nog een keer uitgevoerd kunnen worden, onder een grotere groep respondenten. Dit is in dit onderzoek niet mogelijk, aangezien hiervoor onvoldoende respons voor behaald is.

Uit het onderzoek van Poelsma (2013) blijkt dat transformationeel leiderschap een matige invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Omdat uit dit onderzoek bleek dat niet alle leiderschapsstijlen een invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid, zou er een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar de invloed van verschillende soorten leiderschapsstijlen op de veranderingsbereidheid.

Uit het onderzoek van den Boer (2013) blijkt daarnaast dat vertrouwen in de leidinggevende zorgt voor een positieve invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Onderzocht zou kunnen worden of de samenhang tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl, waarin de leidinggevende veel vertrouwen geeft aan de medewerkers invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Literatuurlijst

- Achterberg, P. (2008). *SPSS. Een vrolijk handboek*. Kudelstraat: Peter Achterberg 3-76.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decisions processes* 50, (pp. 179-211).
- Auerbach, N. (2012). *Organisatiecultuur en leiderschap in relatie tot veranderbereidheid. Een onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen. De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Boer, den, J.J.G. (2013). *Werknemer-vertrouwen bij organisatieveranderingen. Een onderzoek naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op veranderbereidheid van werknemers*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (2011). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Amsterdam: Reed Business bv.
- Boonstra (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Braster, J.F.A. (2000). De kwaliteit van beleidsevaluatie-onderzoek In Braster, J.F.A. (Eds.), *Beleidsevaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW. Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk*. (p. 1-17).
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Heijmen – Orvan, S. (2012) *Hoe de betrokkenheid van medewerkers, de veranderingsbereidheid beïnvloedt... Een afstudeeronderzoek naar de invloed van de betrokkenheid van medewerkers en hun veranderingsbereidheid*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Higgs, M. en D. Rowland (2005). *All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership*. In: *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 2, 121–151, June 2005.
- Hofstede, G. en G.J. Hofstede (2012). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact
- Hulst, A. van der (2013, 15 januari). Helft van de bedrijven kort op personeel. *NRC Handelsblad*. p. 15.

- Jaliens, J. en Van der Lek, E. (2009). *Organisatiecultuur versus veranderingsbereidheid*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Kotter, J.P. (2011). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service
- Kotter, J.P. en Rathgeber, H. (2013). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture. Control and commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Mars, A., (2006) *Hoe krijg je ze mee? : vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Mars, A. (2013). Hoe verhoog je de veranderbereidheid van medewerkers. Geraadpleegd op 14 mei 2013 via <http://www.forachangeartikelen.nl/?p=179>
- Metselaar, E.E. en Cozijnsen, A.J. (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E.E. (2006). *Samen in de modder: de rol van HR bij veranderingsmanagement, in: Berg van den J. hoofdstuk 4.3 Hoe meet je veranderingsbereidheid*. Deventer: Kluwer.
- Peters, T.J. en Watermann, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Poelsma, T.M. (2013). *'De transformationele leider als sleutel tot succesvolle organisatieveranderingen? Onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers'*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- RTLZ (2012). *DE Master Blenders focust op cultuuraanpassing*. Verkregen op 14 juni 2013 via: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/de-master-blenders-focust-op-cultuuraanpassing>
- Sanders, G. & B. Neuijen (2005). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management.
- Vocht, A. de. (2011). *Basishandboek SPSS 19*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Vlist, R. van der (1992). *Visies op organisatiecultuur. Een multidisciplinair perspectief*. Den Haag: Lemma uitgevers

Bijlage 1: Vragenlijst Veranderingsbereidheid

Verandergedrag

- vg1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta
- vg2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren
- vg3. Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering
- vg4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht
- vg5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd
- vg6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering

Veranderbereidheid

- vb1. Ik ben bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces
- vb2. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond
- vb3. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces
- vb4. Ik ben van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren
- vb5. Ik ben was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen
- vb6. Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering

Attitude/cognitief

- ac1. De organisatieverandering is een goede keuze
- ac2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken
- ac3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen
- ac4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie
- ac5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk
- ac6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen

Attitude/affectief

- aa1. Het veranderingsproces leeft voor mij
- aa2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging
- aa3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk
- aa4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs
- aa5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken
- aa6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering

Subjectieve norm

- sn1. De directie oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT
- sn3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende
- sn5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's

Gedragscontrole

- gc1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen
- gc2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen

- gc3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- gc4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden
- gc5. ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
- gc6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk
- gc7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering
- gc8. Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd

Organisatiecultuur

- oc1. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen
- oc2. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten
- oc3. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- oc4. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen
- oc13. Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie
- oc14. Wij werken vooral graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn
- oc15. Mensen werken vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen
- oc16. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing
- oc17. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- oc18. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties
- oc19. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie
- oc20. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen
- oc21. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening
- oc22. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal
- oc23. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
- oc24. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie

Leiderschapsstijl

- oc5. Leidinggevendens zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht
- oc6. Leidinggevendens beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten
- oc7. Leidinggevendens hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer
- oc8. Leidinggevendens zijn vooral op de toekomst gericht
- oc9. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures
- oc10. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht
- oc11. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk
- oc12. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing

Persoonlijke vragen

leeftijd	Wat is uw leeftijd
sexe	Bent u man of vrouw/wat is uw geslacht
lengtedienst	In welk jaar bent u in dienst van deze organisatie gekomen?
lengtefunctie	Sinds welk jaar oefent u uw huidige functie uit?
opleiding	Wat is het hoogste opleidingsniveau dat u hebt voltooid?
fullpart	Wat is de omvang van uw dienstverband?
parturen	Indien u parttime werkt, hoeveel uur per week
aarddienst	Welke aanstelling heeft u?
aardanders	Anders dienstverband, namelijk
leiding	Geeft u leiding?

Bijlage 2: Factorladingen en betrouwbaarheidsanalyse

Attitude / Cognitief

Items	Factorladingen
De organisatieverandering is een goede keuze	.823
Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken	.843
Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen	.803
De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	.838
De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk	.827
Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen	.812
Eigenwaarde	4,079
R ²	67,976
Cronbach's Alpha	.905

Attitude / Affectief

Items	Factorladingen
Het veranderingsproces leeft voor mij	.784
Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging	.876
Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk	.882
Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs	.825
Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	.804
Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering	.766
Eigenwaarde	4,074
R ²	67,907
Cronbach's Alpha	.905

Subjectieve norm

Items	Factorladingen
De directie oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren	.726
Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT	.439
Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	.789
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	.413
Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	.736
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	.398
Eigenwaarde	2,213
R ²	36,888
Cronbach's Alpha	.646

Gedragscontrole

Items	Factorladingen
Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	.636
Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	.703
Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	.603
Ik kan het veranderingsproces bijhouden	.754
ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt	.697
Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk	.690
Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering	.660

Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd	.587
Eigenwaarde	3,573
R ²	44,663
Cronbach's Alpha	.816

Veranderingsgedrag

Items	Factorladingen
Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta	.831
Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren	.830
Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering	.794
Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht	-.512
Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd	-.415
Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering	.817
Eigenwaarde	3,113
R ²	51,887
Cronbach's Alpha	.794

Veranderingsbereidheid

Items	Factorladingen
Ik ben bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	.839
Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond	.868
Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	.839
Ik ben van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	.781
Ik ben bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	.632
Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	.801
Eigenwaarde	3,813
R ²	63,546
Cronbach's Alpha	.880

Familiecultuur

Items	Factorladingen
Onze organisatie heeft veel weg van een familie	.505
Mensen werken vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen	.781
Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie	.739
Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers	.747
Eigenwaarde	1,968
R ²	49,200
Cronbach's Alpha	.639

Familieleiding

Items	Factorladingen
Leidinggevenden hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer	.887
De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk	.887
Eigenwaarde	1,575
R ²	78,765
Cronbach's Alpha	.730

Adhocratiecultuur

Items	Factorladingen
Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen	.556
Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing	.647
Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen	.703
Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie	.747
Eigenwaarde	1,781
R2	44,516
Cronbach's Alpha	.582

Adhocratieleiding

Items	Factorladingen
Leidinggevend zijn vooral op de toekomst gericht	.829
In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing	.829
Eigenwaarde	1,373
R2	68,650
Cronbach's Alpha	.541

Marktcultuur

Items	Factorladingen
Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten	.704
Wij werken vooral graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn	.648
Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties	.651
Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal	.675
Eigenwaarde	1,794
R2	44,857
Cronbach's Alpha	.588

Marktleiding

Items	Factorladingen
Leidinggevend beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten	.835
De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht	.835
Eigenwaarde	1,393
R2	69,666
Cronbach's Alpha	.564

Hiërarchische cultuur

Items	Factorladingen
In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen	.489
Voorafwerkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie	.700
De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande	.628
Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening	.571
Eigenwaarde	1,449
R2	36,232
Cronbach's Alpha	.408

Hierarchieleiding

Items	Factorladingen
Leidinggevenden zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht	.744
Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures	.744
Eigenwaarde	1,106
R2	55,284
Cronbach's Alpha	.191