

Organisatiecultuur en leiderschap in relatie tot veranderbereidheid

Een onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen

Nadia Auerbach
Den Haag, augustus 2012

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Sociologie – Master Arbeid, Organisatie & Management

Studentnummer: 327076
Scriptiebegeleider: Drs L.F.J. Jetten
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. J.F.A. Braster

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Inmiddels ben ik bijna twaalf jaar werkzaam als leidinggevende binnen politie Haaglanden. Om de snelheid en intensiteit waarmee ik deze mooie en veelzijdige organisatie in werd gezogen tegenwicht te bieden, ben ik begonnen aan het schakeljaar Sociologie en de master Arbeid, Organisatie en Management. Daar heb ik vooral geleerd om ook vanuit andere perspectieven, dan uitsluitend door een blauw gekleurde bril, naar de samenleving te kijken.

De vorming van de Nationale politie gaf mij de mogelijkheid om de opgedane theoretische kennis te koppelen aan een zeer actuele en veelomvattende ontwikkeling in mijn werkomgeving. Een organisatieverandering waarin de mens centraal staat maar in eerste aanleg onder tijdsdruk vooral de te vormen organisatiestructuur een dominante plaats heeft gekregen. Binnen deze omgeving ben ik mij gaan interesseren voor het vraagstuk hoe in een veranderproces daadwerkelijk het gedrag van mensen beïnvloed kan worden. Met dit onderzoek hoop ik een kleine bijdrage te hebben geleverd aan de uiteenrafeling van dit vraagstuk.

Een aantal mensen heeft me de afgelopen maanden in staat gesteld om deze scriptie te schrijven. In de eerste plaats mijn scriptiebegeleider Bert Jetten. Hem wil ik bedanken voor zijn bijzonder grote betrokkenheid en enthousiasme. Daarnaast wil ik de Projectleider Nationale Politie/ Den Haag, Theo van der Plas, en alle leden van het projectbureau bedanken voor hun steun en vertrouwen. Ook wil ik alle collega's bedanken die de moeite hebben genomen om de vragenlijst zo eerlijk en volledig mogelijk in te vullen.

Niet in de laatste plaats ben ik mijn man en familie heel dankbaar voor hun onvoorwaardelijke steun, medeleven en begrip tijdens mijn studieperiode.

"It always seems impossible until it's done."
(Nelson Mandela)

Nadia Auerbach
Den Haag, augustus 2012

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie	7
1.4 Maatschappelijke relevantie	7
1.5 Opbouw van de scriptie	7
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Veranderbereidheid	8
2.2.1 De definitie van veranderbereidheid	8
2.2.2 Het meten van veranderbereidheid	8
2.2.3 Conclusie	12
2.3 Organisatiecultuur	12
2.3.1 De definitie van organisatiecultuur	12
2.3.2 Cultuurniveaus	14
2.3.3 Analyseniveaus	15
2.3.4 Het meten van cultuur	15
2.3.5 Conclusie	19
2.4 Leiderschapsstijl	19
2.4.1 De concurrerende waarden van leiderschap	19
2.4.2 Cruciale managementvaardigheden	21
2.4.3 Het meten van leiderschapsstijl	22
2.4.4 Conclusie	23
2.5 De samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid	24
2.6 Hypothesen en conceptueel model	24
Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Onderzoeksdesign	27
3.3 Dataverzameling	28
3.3.1 Organisaties waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd	28
3.3.2 Onderzoekspopulatie	28
3.3.3 Operationalisatie	29
3.3.4 Procedure dataverzameling	30
3.4 Representativiteit	31
3.5 Kwaliteitscriteria	32
3.5.1 Validiteit	32
3.5.2 Betrouwbaarheid	34
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Beschrijvende statistieken	35
4.2.1 Resultaten waarnemingseenheden	35
4.2.2 Resultaten onderzoekseenheden	37
4.3 Verbanden tussen de variabelen	38
4.3.1 Correlatie absoluut totaalverschil	38
4.3.2 Correlatie absoluut verschil per cultuurtype	39
4.3.3 Correlatie verschil (cultuur – management) per cultuurtype	40
4.3.4 Regressieanalyse gedragsintentie	41

4.4 Conclusie.....	42
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen.....	44
5.1 Inleiding.....	44
5.2 Beantwoording probleemstelling.....	44
5.2.1 Organisatiecultuur.....	44
5.2.2 Leiderschapsstijl.....	44
5.2.3 Veranderbereidheid.....	44
5.2.4 Hypothesen en probleemstelling.....	45
5.3 Reflectie.....	47
5.3.1 Sterke punten.....	47
5.3.2 Zwakke punten.....	47
5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	48
Literatuurlijst.....	50
Bijlagen	
Bijlage 1 Vragenlijst.....	52
Bijlage 2 Vooraankondiging enquête realisatie Nationale Politie.....	62
Bijlage 3 Enquête realisatie Nationale Politie.....	63
Bijlage 4 Reminder enquête realisatie Nationale Politie.....	64
Bijlage 5 Factorladingen.....	65
Bijlage 6 Correlatiematrix cultuurtypen en managementtypen 16 eenheden.....	69
Bijlage 7 Gemiddelden leidinggevenden ten opzichte van niet leidinggevenden...	70

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt een inleiding gegeven op de onderzoeksvraag die in deze scriptie centraal staat. Allereerst wordt de aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek beschreven. Vervolgens wordt de probleemstelling met de daaruit voortkomende deelvragen geformuleerd. In paragraaf drie wordt uiteengezet waarom dit onderzoek voor de sociologische wetenschap relevant is. Ook wordt de relevantie van dit onderzoek voor de maatschappij besproken. Tenslotte wordt uiteengezet hoe deze scriptie is opgebouwd.

1.1 Aanleiding

We leven in een tijd waarin maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder technologische veranderingen en mondialisering van markten en concurrentie, elkaar in een hoog tempo opvolgen. Deze externe omstandigheden dwingen organisaties tot veranderingen om risico's te vermijden of kansen te pakken. Primair richten organisaties zich veelal op structuurveranderingen. Maar empirisch onderzoek heeft inmiddels aangetoond hoe belangrijk cultuur is voor het verbeteren van de resultaten van een organisatie. Cameron en Quinn verwijzen in dit kader onder andere naar een onderzoek van Kotter en Heskett (1992), waarin vijftien hoog in aanzien staande financiële analisten elk de resultaten van twaalf uiterst succesvolle met tien minder presterende bedrijven hebben vergeleken. De conclusie van op één na alle financiële analisten luidde dat de cultuur cruciaal was voor het financiële succes op lange termijn (Cameron & Quinn, 2011, p.26). Uit verschillende onderzoeken is ook gebleken dat het verzuim de organisatiecultuur te veranderen de oorzaak was voor het gebrek aan succes van de gewenste overige organisatorische veranderingen (Cameron & Quinn, 2011, p.22). Kotter (1997) stelt dat cultuur belangrijk is omdat het menselijk gedrag sterk kan beïnvloeden, omdat ze vaak moeilijk te veranderen is en omdat ze vrij onzichtbaar is en daardoor moeilijk direct aan te pakken. Veruit het belangrijkste mechanisme bij het creëren en inbedden van een cultuur is volgens Schein het gedrag van de leider zelf. "Wanneer het erop aankomt een cultuur te scheppen en vast te leggen, heeft de uitdrukking 'je woorden waarmaken' een speciale betekenis in die zin dat nieuwe leden veel meer aandacht schenken aan daden dan aan woorden" (Schein, 2000, p.90). Cameron en Quinn benoemen de leiding van de organisatie, vertaald naar de stijl van leidinggeven, als één van de zes centrale dimensies van een organisatiecultuur. Ze stellen dat een cultuurverandering als het erop aankomt afhankelijk is van de implementatie van feitelijk gedrag van leden van de organisatie dat met nieuwe culturele waarden overeenstemt en deze versterkt. Het managementgedrag is een belangrijke bepalende factor bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers en daarmee een verandering in de basiscultuur van een organisatie. Leiderschap is nodig om daadwerkelijk gedrag van medewerkers te veranderen. En van medewerkers wordt steeds meer en frequenter de bereidheid gevraagd om hun gedrag te veranderen en daarmee een positieve bijdrage te leveren aan de organisatieverandering. Volgens het model van gepland gedrag van Ajzen zijn drie factoren bepalend voor deze veranderbereidheid: de attitude van de medewerker (zowel cognitief als affectief), de subjectieve norm die bestaat uit de mening van de directe omgeving en de waarde die de medewerker hieraan hecht en tenslotte de gedragscontrole, namelijk de capaciteit die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.63).

In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar factoren die veranderbereidheid bepalen. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) zijn voorbeelden van auteurs die een theorie hebben ontwikkeld om veranderbereidheid te meten en te verklaren. Binnen het door hun ontwikkelde diagnosemodel wordt veranderbereidheid verklaard vanuit de variabelen "willen", "moeten" en "kunnen" veranderen. Het gaat hierbij om de positieve gedragsintentie van medewerkers ten aanzien van de invoering van organisatieveranderingen op het gebied van structuur, cultuur of werkwijzen. Jaliens en Van der Lek (2009) hebben de samenhang tussen organisatiecultuur en veranderbereidheid op kleine schaal onderzocht. Het is aannemelijk dat er sprake is van samenhang, aangezien de organisatiecultuur menselijk gedrag sterk kan beïnvloeden en een bepalende factor is in het succesvol doorvoeren van veranderingen in organisaties. Het onderzoek wijst inderdaad uit dat er binnen de door hun onderzochte organisatie sprake is van samenhang tussen de organisatiecultuur en veranderbereidheid van medewerkers. Cameron en Quinn (2011) leggen in hun theorievorming het

verband tussen leiderschapsstijl en organisatiecultuur. Ze geven aan dat het gedrag van leidinggevers in belangrijke mate bepalend is bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers en daarmee een verandering in de organisatiecultuur. Het kan zijn dat de geplande organisatieveranderingen niet in lijn zijn met de heersende culturele waarden. Om de verandering dan toch succesvol te laten zijn, moet het feitelijke gedrag van medewerkers in overeenstemming komen met de gewenste culturele waarden en deze versterken. Dit vraagt van medewerkers de bereidheid om te veranderen. Deze bereidheid, of in ieder geval het daadwerkelijke verandergedrag, wordt beïnvloed door het gedrag van leidinggevers binnen de organisatie.

Gezien het bovenstaande is het aannemelijk dat organisatiecultuur en leiderschapsstijl in samenhang met elkaar van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Literatuur die op basis van empirisch onderzoek ingaat op deze relatie heb ik echter niet kunnen vinden. Dit was voor mij een reden om met dit onderzoek een eerste aanzet te geven tot theorievorming.

Voor het verzamelen van empirisch materiaal heb ik gekozen voor de organisatie van de huidige politiekorpsen Haaglanden en Hollands- Midden. Deze beiden korpsen staan aan het begin van de vorming van de Nationale Politie. Van zesentwintig korpsen naar één Nationaal korps bestaande uit tien regionale en één landelijke eenheid is de opdracht die de Minister van Veiligheid en Justitie, heeft meegegeven aan de kwartiermaker Nationale Politie. Eén van de regionale eenheden is Den Haag, waarin de huidige regiokorpsen Haaglanden en Hollands- Midden samen komen. Beide korpsen zijn ook de afgelopen jaren constant onderworpen aan veranderingen en proberen ieder vanuit hun eigen uitgangspositie te anticiperen op de komende ingrijpende verandering. Dit maakt deze organisaties juist op dit moment een interessante en passende omgeving om het empirisch onderzoek in te verrichten.

1.2 Probleemstelling

Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen worden veel organisaties gedwongen tot veranderingen. Om het gewenste doel van de organisatieverandering te bereiken is aandacht voor de organisatiecultuur van cruciaal belang gebleken. De cultuur beïnvloedt het feitelijk gedrag van medewerkers en hiermee ook de bereidheid van medewerkers om dit gedrag te veranderen. Het gedrag van leidinggevers beïnvloedt de organisatiecultuur en speelt ook een belangrijke rol bij het veranderen van het gedrag van medewerkers. Naar mijn weten is er geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de samenhang tussen de combinatie van een bepaalde organisatiecultuur en leiderschapsstijl enerzijds en de bereidheid van mensen om te veranderen anderzijds. Op grond van het bovenstaande is het wel aannemelijk dat er een bepaalde mate van samenhang bestaat. Het doel van dit onderzoek is het vergroten van het inzicht van de invloed van organisatiecultuur in combinatie met leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van medewerkers.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit, is als volgt:

“Wat is de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen en hoe kan dit worden verklaard?”

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden worden de volgende vier theoretische deelvragen onderzocht:

1. Hoe kan het begrip organisatiecultuur gedefinieerd worden?
2. Hoe kan het begrip leiderschapsstijl gedefinieerd worden?
3. Hoe kan het begrip veranderbereidheid gedefinieerd worden?
4. Wat is in de sociaal wetenschappelijke theorie bekend over de samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid?

De empirische deelvragen waarop dit onderzoek zich richt zijn:

5. Wat is de huidige organisatiecultuur van subeenheden van politie Haaglanden en Hollands-Midden?
6. Wat is de huidige leiderschapsstijl binnen subeenheden van politie Haaglanden en Hollands-Midden?
7. Wat is de veranderbereidheid van de medewerkers?
8. Is de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl van invloed op de veranderbereidheid van de medewerkers?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Zoals in paragraaf één wordt omschreven, is uit literatuuronderzoek gebleken dat er het één en ander bekend is over de samenhang tussen en het belang van leiderschap en cultuur, evenals over veranderbereidheid. Ook is een voorzichtige aanzet tot theorievorming over de samenhang tussen organisatiecultuur en veranderbereidheid gedaan. Er is echter bij mijn weten niet eerder empirisch onderzoek verricht naar de invloed van organisatiecultuur in samenhang met leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van medewerkers. Dit was voor mij een reden om met dit onderzoek een eerste aanzet te geven tot theorievorming op dit gebied.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Naast de bovengenoemde wetenschappelijke relevantie heeft het onderzoek ook een maatschappelijke relevantie. Zowel de mate als de snelheid van veranderingen in de externe omgeving vraagt een reactie van organisaties. De uitdaging van vandaag de dag is niet zozeer bepalen of een organisatie moet veranderen maar hoe zo te veranderen dat de organisatie effectiever kan functioneren en daardoor een grotere kans maakt om zich te handhaven op de markt. De meeste organisatiewetenschappers en –deskundigen zien inmiddels in dat de organisatiecultuur een sterk effect heeft op de prestaties en de effectiviteit op lange termijn. Empirisch onderzoek heeft een indrukwekkende hoeveelheid bevindingen opgeleverd die aantonen hoe belangrijk cultuur is voor verbetering van de resultaten van een organisatie (Cameron & Quinn, 2011, p.26). Over de belangrijke rol die leiderschap heeft bij het veranderen van een organisatie zijn talloze boeken geschreven. Organisaties kunnen met kennis over de samenhang tussen de combinatie van organisatiecultuur en leiderschapsstijl en de veranderbereidheid doelgerichte interventies plegen om een verandering succesvol te laten verlopen binnen (onderdelen van) een organisatie.

1.5 Opbouw van de scriptie

De inleiding vormt het eerste hoofdstuk van deze scriptie. In dit hoofdstuk worden onder andere de aanleiding voor het onderzoek en de probleemstelling van het onderzoek met de bijbehorende deelvragen omschreven en toegelicht. Het tweede hoofdstuk betreft het theoretisch kader, waarin de concepten veranderbereidheid, organisatiecultuur en leiderschapsstijl uitvoerig aan de orde komen. Ook gaat dit hoofdstuk in op datgene wat in de sociaal wetenschappelijke theorie bekend is over de samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model en de hypothesen die empirisch getoetst worden binnen het onderzoek. In hoofdstuk drie worden de methoden die gebruikt zijn bij het onderzoek en de analyse van de resultaten beschreven. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. De conclusies en aanbevelingen die hieruit voortkomen, vormen hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven dat de basis vormt voor dit onderzoek. Het eerste deel bestaat uit een beschrijving van het concept veranderbereidheid en verschillende manieren om dit concept te meten. In het tweede deel wordt ingegaan op de definitie van organisatiecultuur, verschillende niveaus van organisatiecultuur en manieren waarop organisatiecultuur gemeten kan worden. In het derde deel van dit hoofdstuk staat leiderschapsstijl centraal en worden de concurrerende waarden van leiderschap besproken. Vervolgens wordt besproken wat bekend is over de samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model en de hypothesen die empirisch getoetst worden binnen dit onderzoek.

2.2 Veranderbereidheid

2.2.1 De definitie van veranderbereidheid

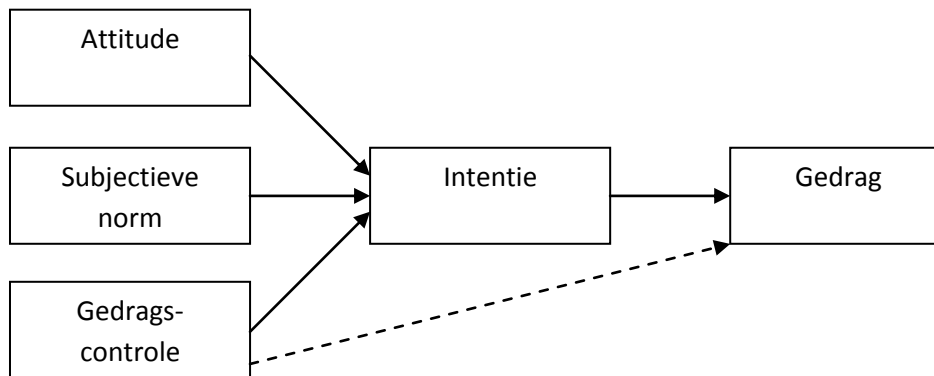
Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) geven inzicht in de factoren die de weerstand of veranderbereidheid bepalen. Hiermee willen ze een bijdrage leveren aan Evidence Based Verandermanagement (EBV), wat gedefinieerd wordt als: *“Het professioneel aansturen van veranderingen in organisaties op basis van (sociaal) wetenschappelijk inzicht in het complex van factoren dat ten grondslag ligt aan de weerstand of veranderbereidheid van de betrokkenen”* (p.21). Ze stellen dat de factoren die de weerstand of veranderbereidheid van betrokkenen bepalen zowel op individueel niveau als op groepsniveau, organisatieniveau en in de context van de organisatie liggen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.22). Opgemerkt wordt dat net als verschillen tussen mensen verschillen tussen groepen en groepskenmerken de reactie van de leden van een groep op verandering bepalen (bijvoorbeeld culturele achtergrond, samenstelling en de plaats van de groep in de organisatie).

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) definiëren veranderbereidheid als: *“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”* (p.65). De basis voor deze definitie vormt Ajzens model van gepland gedrag. In de volgende paragraaf wordt dit model toegelicht.

2.2.2 Het meten van veranderbereidheid

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft hebben een diagnosemodel ontwikkeld waarmee zij veranderbereidheid kunnen verklaren. Ze maken hierbij gebruik van Ajzens model van gepland gedrag (zie figuur 2.1). Volgens dit model wordt de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen bepaald door: de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.63). De eerste variabele verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De tweede variabele gaat over de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. De derde variabele staat voor de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag.

Figuur 2.1: Ajzens model van gepland gedrag (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.63)



Metselaar, Cozijnsen en Van Delft veranderen in hun diagnosemodel de variabele attitude in 'willen veranderen', de houding (cognitieve en affectieve reacties) van een persoon ten opzichte van het veranderproces. De variabele 'willen veranderen' valt in het diagnosemodel voor veranderbereidheid uiteen in vier onderdelen die invloed uitoefenen op veranderbereidheid namelijk:

- De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk
- Emoties die de verandering oproept bij de medewerker
- De meerwaarde van de verandering voor de organisatie
- De betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.70)

De variabele subjectieve norm veranderen zij in 'moeten veranderen', de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het veranderproces. Deze variabele valt uiteen in de volgende twee factoren:

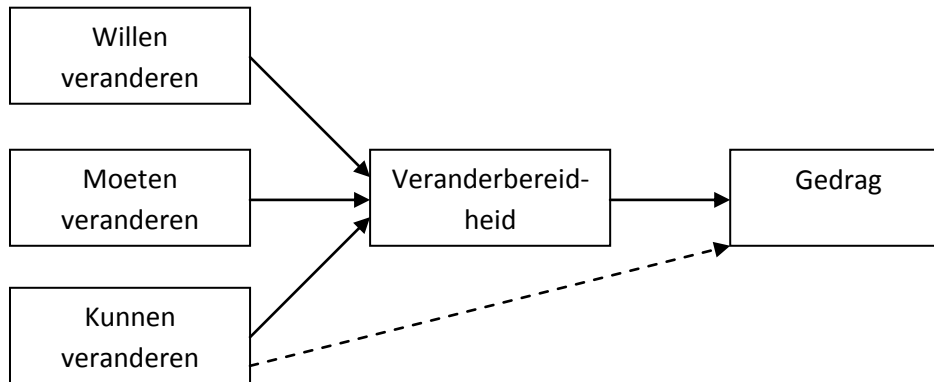
- Interne druk
- Externe noodzaak (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.71)

De variabele gedragsccontrole veranderen zij in 'kunnen veranderen', de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Deze variabele valt uiteen in zeven factoren:

- De kennis en ervaring van de betrokkenen
- De kwaliteit van de aansturing van het veranderproces
- De kwaliteit van de informatievoorziening
- Het verandervermogen van de organisatie
- De beheersbaarheid van het veranderproces
- De timing van het veranderproces
- De complexiteit van de verandering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.72)

Dit resulteert in een Evidence Based diagnosemodel voor veranderbereidheid dat bekend staat als het DINAMO-model, naar de gelijknamige vragenlijst voor het meten van veranderbereidheid (zie figuur 2.2). Bovengenoemde dertien factoren bepalen in het model de veranderbereidheid, die bepalend is voor het gedrag van een medewerker, dat zich vertaalt in het resultaat van het veranderproces. Door middel van statistisch onderzoek is in kaart gebracht hoe zwaar de verschillende factoren uit het DINAMO-diagnosemodel meetellen bij het bepalen van de veranderbereidheid.

Figuur 2.2: Diagnosemodel voor veranderbereidheid (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.63)



Beek heeft in haar scriptie het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen onderzocht en de volgende kritiekpunten geformuleerd:

- “De definitie van veranderbereidheid is onduidelijk en tweeledig. Weerstand wordt gedefinieerd als een uiting van gedrag, terwijl veranderbereidheid volgens het model gedrag verklaart. Veranderbereidheid kan hiermee niet de positieve vertaling zijn van weerstand, zoals door Metselaar en Cozijnsen wordt gesteld.
- In de dynamovragenlijst worden geen vragen gesteld over daadwerkelijk gedrag bij het concept veranderbereidheid.
- De vraag is of veranderbereidheid op de juiste plaats in het diagnosemodel staat, gezien de definities van veranderbereidheid, attitude en intentie. Het zou zowel een intentie als een attitude kunnen zijn. In de dynamovragenlijst worden er vragen gesteld die overeenkomen met vragen in het kader van intentie. Uit empirisch onderzoek van Schniedewind is gebleken dat er een sterke correlatie is tussen willen veranderen en veranderbereidheid, wat betekent dat wellicht hetzelfde concept wordt gemeten.
- In de scriptie van Schniedewind is het diagnosemodel empirisch onderzocht en hieruit blijkt dat er geen significant verband is tussen moeten en kunnen veranderen ten opzichte van veranderbereidheid. Tevens geeft Schniedewind aan dat er een mogelijk probleem is met de operationalisatie van onder andere het concept moeten veranderen.
- Er wordt geconcentreerd op het verklaren van veranderbereidheid. Hierbij gaat het om het eerste gedeelte van het diagnosemodel. De relatie tussen veranderbereidheid en het daadwerkelijke gedrag wordt niet gemeten. Ook de relatie tussen kunnen veranderen en gedrag die wordt benoemd in het diagnosemodel wordt niet gemeten. Dit terwijl in het model wel is opgenomen dat veranderbereidheid leidt tot gedrag” (Beek, 2011, p. 20).

Met deze kritiekpunten als uitgangspunt heeft Beek een alternatief conceptueel model waarmee verandergedrag wordt verklaard, gebaseerd op de basisconcepten van Ajzen, opgesteld (zie figuur 2.3). Beek kiest ervoor om het daadwerkelijke verandergedrag te verklaren omdat bij organisatieverandering het vooral gaat om het gedrag dat de medewerker daadwerkelijk laat zien of heeft laten zien en niet om de intentie. Dit gedrag kan positief uitwerken, de medewerker gaat mee in de verandering en vertoont dus geen weerstand, of negatief uitwerken, de medewerker gaat niet mee in de verandering en vertoont dus weerstand. Bij het concept gedragsintentie hanteert Beek de definitie van Ajzen, de intentie is het voornemen om bepaald gedrag te vertonen. De drie variabelen die van invloed zijn op de gedragsintentie komen overeen met de in het model van Ajzen opgenomen variabelen: attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. De attitude bestaat uit twee componenten, namelijk de cognitieve en de affectieve component. De cognitieve component is het oordeel dat iemand over een onderwerp heeft, gebaseerd op logische redeneringen. De affectieve component gaat om de emoties en ervaringen van medewerkers (Beek, 2011, p. 23). In het conceptueel model van Beek worden deze componenten niet afzonderlijk van elkaar gemeten. Bij de subjectieve norm gaat het om de normatieve waarden die belangrijke mensen uit de omgeving hechten aan het gedrag

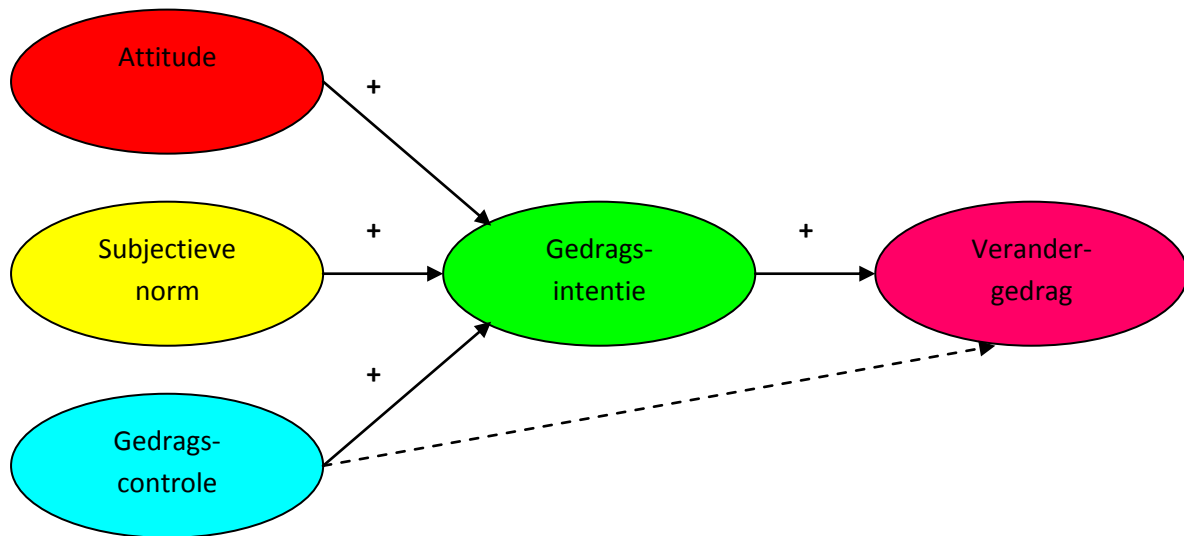
van de medewerker. De subjectieve norm is gegrond op de mening van de directe omgeving en de waarde die de betrokkene hecht aan de mening van deze omgeving (Beek, 2011, p.23). In de operationalisatie van deze variabele houdt Beek rekening met deze twee gronden. Bij gedragscontrole gaat het om de capaciteit die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen. Volgens Ajzen wordt de gedragscontrole bepaald door ervaringen met in dit geval veranderingen vanuit het verleden, ervaringen van personen in de naaste omgeving en de informatie die er is over de verandering (Beek, 2011, p. 24). Omdat gedragscontrole leidt tot de gedragsintentie maar ook het gedrag direct kan beïnvloeden worden in het conceptueel model van Beek beide relaties gemeten.

In haar onderzoek vergelijkt Beek het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen met het alternatieve conceptueel model dat zij heeft ontwikkeld. Uit dit onderzoek is gebleken dat beide modellen qua resultaten nagenoeg gelijk aan elkaar zijn. De resultaten van het conceptueel model zijn over het algemeen net iets sterker. Ook worden de meeste invloeden van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen binnen beide modellen aangetoond, met uitzondering van de invloed van kunnen veranderen op verandergedrag. Desondanks stelt Beek dat met het conceptueel model weerstand tegen organisatieverandering het best kan worden verklaard omdat:

- Metselaar en Cozijnsen in het diagnosemiddel veranderbereidheid verklaren, wat overeenkomt met intentie en niet met gedrag. Bovendien wordt in het model de invloed van deze intentie op gedrag niet getoetst, waardoor het model dus geen weerstand verklaart. Het conceptueel model van Beek verklaart daadwerkelijk verandergedrag, waarbij binnen het model de gedragsintentie ook de voorspeller is maar de invloed van gedragsintentie op verandergedrag ook daadwerkelijk wordt getoetst. Deze invloed is ook daadwerkelijk aangetoond wat betekent dat verandergedrag verklaard wordt vanuit de intentie.
- Bij de operationalisatie van de variabele moeten veranderen in het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen is onvoldoende rekening gehouden met de tweede grond die Ajzen benadrukt, namelijk naast de druk vanuit de omgeving ook de waarde die de betrokkene aan de mening van de omgeving hecht.
- Metselaar en Cozijnsen nemen in hun model vanuit de theorie van Ajzen de directe invloed van kunnen veranderen op verandergedrag wel op. Deze invloed is echter niet aangetoond. In het conceptueel model is de invloed van gedragscontrole op verandergedrag ook opgenomen en wordt deze wel aangetoond (Beek, 2011, p. 61).

Binnen deze scriptie wordt een verklaring gezocht voor de veranderbereidheid van mensen, in de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl. In het conceptueel model van Beek komt veranderbereidheid tot uitdrukking in het concept gedragsintentie. Een in mijn ogen belangrijk voordeel van het conceptueel model van Beek ten opzichte van het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen is dat de invloed van de gedragsintentie op verandergedrag ook daadwerkelijk is aangetoond. Dit impliceert dat als in dit scriptieonderzoek blijkt dat organisatiecultuur in samenhang met leiderschapsstijl van invloed is op de veranderbereidheid van mensen, gemeten op basis van het conceptueel model van Beek, hiermee ook blijkt dat deze factoren het daadwerkelijke verandergedrag beïnvloeden. Bij organisatieveranderingen gaat het om de verandering van daadwerkelijk gedrag en niet alleen de gedragsintentie. Daarom is er binnen dit onderzoek gekozen voor het gebruik van de vragenlijst gebaseerd op het door Beek ontwikkelde conceptueel model.

Figuur 2.3: Conceptueel model voor verandergedrag (Beek, 2011, p. 22)



2.2.3. Conclusie

Metselaar en Cozijnsen definiëren veranderbereidheid als een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen, resulterend in inspanning van de medewerker om het veranderproces te ondersteunen. De basis voor deze definitie vormt Ajzens model van gepland gedrag. Ajzen definieert de gedragsintentie als het voornemen om bepaald gedrag te vertonen. In dit onderzoek wordt onder veranderbereidheid verstaan: het voornemen om bepaald gedrag te vertonen ten aanzien van de invoering van veranderingen. Beek wijst in haar scriptie op een aantal kritiepunten die betrekking hebben op het diagnosemodel dat Metselaar en Cozijnsen ontwikkeld hebben en reikt een alternatief conceptueel model aan. De drie variabelen die binnen dit model van invloed zijn op de gedragsintentie komen overeen met de in het model van Ajzen opgenomen variabelen: attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Een belangrijk voordeel van het conceptueel model van Beek ten opzichte van het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen is dat de invloed van de gedragsintentie op verandergedrag ook daadwerkelijk is aangetoond. Daarom is binnen dit onderzoek gekozen voor het gebruik van de vragenlijst gebaseerd op het door Beek ontwikkelde conceptueel model om de variabele veranderbereidheid te meten.

2.3 Organisatiecultuur

2.3.1 De definitie van organisatiecultuur

Schein geeft de volgende definitie van organisatiecultuur *“A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems”* (Schein, 1985, p. 9).

De culturele veronderstellingen met betrekking tot de integratie van de menselijke organisatie, die in de loop van tijd binnen een organisatie ontstaan, vormen een cruciaal onderdeel van de organisatiecultuur. Schein omschrijft een viertal zaken die te maken hebben met de integratie (Schein, 2011, p. 46). De meest voor de hand liggende manifestaties van een cultuur zijn een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk begrippenapparaat. Daarnaast ontwikkelt iedere

organisatie een aantal manieren om de mate van lidmaatschap vast te stellen. Een derde cultuuraspect vormen de ontwikkelde veronderstellingen over gezagsverhoudingen en de mate van intimiteit die tussen de leden van de organisatie gepast wordt geacht. Tenslotte ontwikkelt iedere organisatie een systeem voor de toewijzing van status en beloningen. Organisaties verschillen van elkaar voor wat betreft de betekenis die wordt gehecht aan verschillende soorten beloningen (Schein, 2011, p. 50).

Daarnaast moet iedere organisatie om te kunnen voortbestaan en te kunnen groeien in de externe omgeving uitvoerbare veronderstellingen ontwikkelen voor dingen die ze moeten doen en de manier waarop ze dat moeten doen (Schein, 2011, p.37). Dit leidt tot drie aspecten die de inhoud vormen van een organisatiecultuur. Ten eerste ontwikkelen de meeste organisaties veronderstellingen over hun fundamentele opdracht, hun identiteit en hun strategische bedoelingen. De manier waarop de organisatie besluit tot implementatie van de ontwikkelde strategie en doelstellingen vormt het tweede inhoudsniveau van de cultuur. Het gaat hier om een aantal fundamentele manieren om zowel zichzelf als het werk te organiseren (structuur, systemen en processen). Een derde cultuuraspect heeft te maken met de manier waarop de organisatie zichzelf meet, en fouten opspoor en herstelt. Organisaties ontwikkelen verschillende mechanismen om een duidelijk beeld te krijgen van hun omgeving en middelen om zichzelf te corrigeren wanneer ze uit koers zijn geraakt (Schein, 2011, p. 44).

Aan de manier waarop organisaties omgaan met deze beschreven vraagstukken van interne integratie en hun externe voortbestaan liggen volgens Schein nog diepere veronderstellingen ten grondslag die voor een volledig begrip van de cultuur moeten worden geanalyseerd (Schein, 2011, p.51). Deze diepere veronderstellingen hebben betrekking op de relatie tussen de mens en zijn natuurlijke omgeving. Tussen culturen bestaan grote verschillen in de overtuiging waar het gaat om de vraag of de mens een dominerende, symbiotische of passieve relatie met zijn natuurlijke omgeving moet onderhouden (Schein, 2011, p. 52). Tevens verschillen culturen van elkaar in de mate waarin ze er van uitgaan dat de mens van nature goed of van nature slecht is, en in de mate waarin ze aannemen dat de menselijke natuur vast staat dan wel vatbaar is voor verandering (Schein, 2011, p.53). Een derde aspect van de organisatiecultuur wordt gevormd door veronderstellingen over de intermenselijke verhoudingen. Organisaties weerspiegelen deze dimensie in de mate waarin zij de nadruk leggen op loyaliteit en inzet voor de onderneming, in plaats van op vrijheid en zelfstandigheid van het individu (Schein, 2011, p.54). Overtuigingen en veronderstellingen over de vraag wanneer we iets voor echt en waar moeten aannemen vormen ook een onderdeel van iedere cultuur. Tenslotte bestaan de diepere veronderstellingen ook uit culturele veronderstellingen over tijd en ruimte. Culturen verschillen van elkaar in de mate waarin ze tijd beschouwen als lineaire 'grondstof' en de betekenis die ze hechten aan op tijd of te laat komen. Ook ruimte heeft symbolische betekenissen, zoals de formaliteit van de relatie die gesymboliseerd wordt door de normale afstand die mensen ten opzichte van elkaar in acht nemen (Schein, 2011, p. 57).

De hierboven beschreven veronderstellingen die in de loop van tijd binnen een organisatie ontstaan en betrekking hebben op de interne integratie en externe aanpassing van een organisatie, evenals de diepere veronderstellingen die aan deze vraagstukken ten grondslag liggen, vormen de cultuur van een organisatie.

Evenals die van Schein kent de benadering van Cameron en Quinn een interne en een externe factor, die vertaald wordt in het model van de concurrerende waarden, dat besproken wordt in paragraaf 2.3.4. Zij beschrijven de betekenis van organisatiecultuur vanuit het functionele, sociologische perspectief dat cultuur een sociaal geconstrueerd kenmerk van organisaties is dat fungeert als het sociale bindmiddel van een organisatie. Ze sluiten zich aan bij de breed gedeelde opvatting in de literatuur dat het begrip cultuur verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisaties en hun leden karakteriseren (Cameron & Quinn, 2011, p.37). Daarnaast wijzen Cameron en Quinn op het

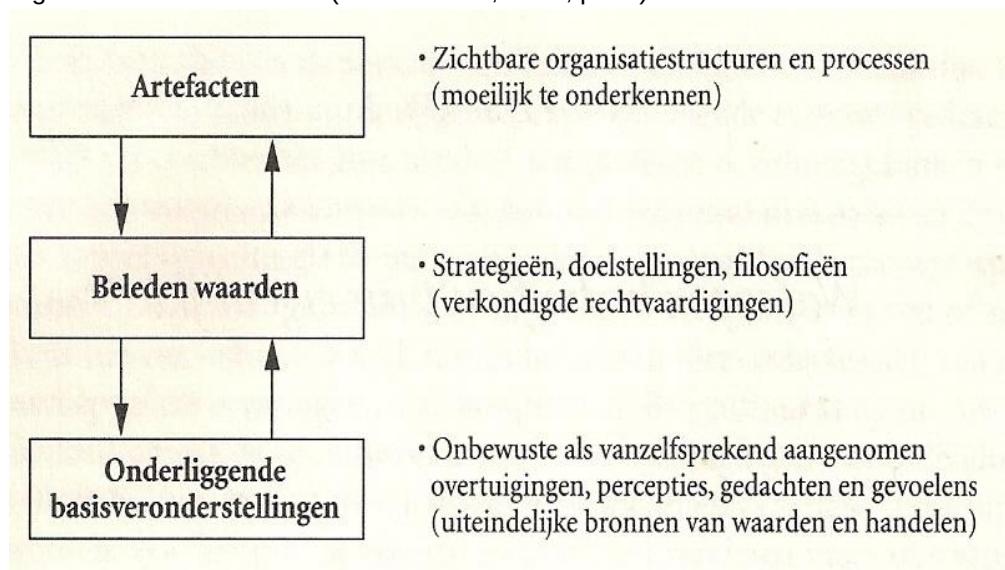
belangrijke onderscheid tussen cultuur en klimaat. Het klimaat, de sfeer, van een organisatie wordt gevormd door tijdgebonden houdingen, gevoelens en percepties van individuen terwijl het bij de cultuur gaat om het blijvende, vrijwel onveranderlijke basiskarakter van een organisatie. Cultuur heeft te maken met impliciete, vaak moeilijk waarneembare aspecten van een organisatie. Het gaat bij cultuur om kernwaarden en uit consensus voortkomende interpretaties van hoe dingen nou eenmaal zijn. Hun visie op verandering van organisatieculturen richt zich meer op cultuuraspecten dan op klimaataspecten en beschouwt “de dwarsverbanden tussen kennis, menselijke interactie en tastbare symbolen en voorwerpen die een organisatie typeren” (Cameron & Quinn, 2011, p. 39).

Op basis van de definitie van Schein en de benadering van Cameron en Quinn wordt organisatiecultuur in dit onderzoek gezien als: collectief gedragen waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende basisveronderstellingen, verwachtingen en definities die in de loop van tijd binnen en organisatie ontstaan en betrekking hebben op de interne integratie en externe aanpassing van een organisatie.

2.3.2 Cultuurniveaus

Volgens Schein is deze organisatiecultuur op drie verschillende niveaus aanwezig. Het makkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie is het niveau van artefacten, zichtbare organisatiestructuren en processen (Schein, 2011, p.25). Het onderliggende niveau is het niveau van beleden waarden, strategieën, doelstellingen, filosofieën (normatieve en morele ankers, verkondigde rechtvaardigingen). Het dieper gelegen niveau is het niveau van gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen, overtuigingen en waarden die als gemeengoed en als vanzelfsprekend worden beschouwd (Schein, 2011, p.28). De meest aan de oppervlakte komende en herkenbare uitingsvorm zegt het minst over betekenis toe in de organisatiecultuur. Dieperliggende waarden zijn veel moeilijker te observeren maar liggen wel dichterbij de kern van de cultuur. Schein stelt daarom dat wie echt een cultuur wil begrijpen een proces moet doorlopen van systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken. Vanuit zijn optiek zijn cultuurtypologieën zoals die van Cameron en Quinn, die later in dit hoofdstuk besproken wordt, weliswaar correct maar tevens op een gevaarlijke manier beperkt. De beperking bestaat volgens Schein uit het feit dat er geen aandacht wordt geschonken aan de hierboven beschreven, dieperliggende veronderstellingen van de cultuur (Schein, 2011, p.36).

Figuur 2.4: Cultuurniveaus (Bron: Schein, 2011, p. 26)



Ook Cameron en Quinn onderscheiden verschillende niveaus en verschijningsvormen van cultuur, van de elementen die niet waarneembaar zijn of die als vanzelfsprekend ervaren worden tot de wat

opvallendere en zichtbaardere elementen (Cameron & Quinn, 2011, p.38). Op het meest fundamentele niveau is cultuur waarneembaar als impliciete aannames die de menselijke staat en de menselijke verhouding tot zijn omgeving bepalen. Deze aannames worden meestal niet als zodanig herkend, tenzij ze ter discussie worden gesteld door incompatibele of tegenstrijdige aannames. Uit deze aannames ontstaan conventies en normen, het tweede element van organisatiecultuur. Dit definiëren Cameron en Quinn als regels en procedures die de menselijke interactie aansturen. Uiterlijkheden vormen het derde meer opvallende en zichtbare element. Het gaat hier om bijvoorbeeld de gebouwen waarin we werken, de kleding die we dragen maar ook om thema's, mission statements en doelstellingen die organisaties gebruiken en waaraan ze te herkennen zijn. De meest voor de hand liggende manifestatie van cultuur is het expliciete gedrag van de leden er van. In een organisatie is dit de manier waarop mensen met elkaar om gaan, de mate waarin mensen zich inzetten voor de organisatie en mate waarin vernieuwende zaken of activiteiten worden getolereerd of gestimuleerd (Cameron & Quinn, 2011, p. 39). Zij stellen eveneens dat al deze verschillende niveaus aangepakt moeten worden om een cultuur te veranderen.

2.3.3 Analyseniveaus

Er zijn allerlei niveaus van cultuur die het gedrag van personen en organisaties beïnvloeden. De cultuur van een organisatie weerspiegelt zich volgens Cameron en Quinn in de waarden die er worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes die de organisatie uniek maken. Binnen een organisatie kunnen onderdelen, zoals functiegebieden, hiërarchische niveaus of teams ook hun eigen subcultuur weerspiegelen. Deze subculturen bevatten naast hun eigen unieke elementen ook kernelementen van de cultuur van de organisatie als geheel (Cameron & Quinn, 2011, p. 40).

Ook Schein spreekt over subculturen binnen een organisatie. Naarmate de bestaansduur van een organisatie toeneemt en de organisatie groeit, ontstaan volgens hem binnen de organisatie subeenheden, gebaseerd op functie, geografische situatie, markten of producten, die moeten proberen zich in hun eigen externe omgeving te handhaven. Binnen deze subeenheden ontwikkelen zich tijdens de aanpassing aan de externe omgeving overtuigingen en veronderstellingen die passen bij de centrale uitgangspunten van de organisatie maar zich daarvan wel onderscheiden (Schein, 2011, p.96).

Het niveau van een culturele analyse kan dus zowel het overkoepelende organisatieniveau zijn als het niveau van een onderdeel daarvan.

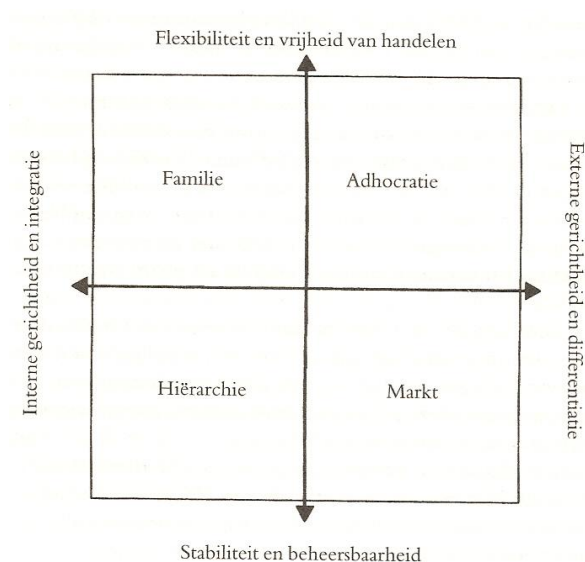
2.3.4 Het meten van cultuur

Cameron en Quinn hebben een theoretisch model ontwikkeld voor het beoordelen van organisatieculturen, het model van de concurrerende waarden. Het is een model dat zijn oorsprong vond in de empirie, zowel uiterlijk als empirisch valide is gebleken, en helpt bij de integratie van een groot aantal dimensies van organisatiecultuur die door verschillende auteurs naar voren zijn gebracht. Ze claimen niet met dit model elke voor het beoordelen van de organisatiecultuur relevante factor te betrekken. Dit is in hun optiek onmogelijk, gezien de veelheid van dimensies van organisatieculturen. Wel stellen Cameron en Quinn dat gebleken is dat het model in zeer sterke mate overeenkomt met welbekende en algemeen aanvaarde categorie indelingen (onafhankelijk van elkaar genoemd door een verscheidenheid aan psychologen) voor de manier waarop mensen denken, voor hun waarden en veronderstellingen, en voor de manier waarop zij informatie verwerken (Cameron & Quinn, 2011, p. 55).

Het model is in eerste instantie voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. De kernvragen van dit onderzoek waren: Welke zijn de belangrijkste criteria om vast te stellen of een organisatie al dan niet effectief is? Welke sleutelfactoren zijn bepalend voor de effectiviteit van organisaties? Welke indicatoren hebben mensen voor ogen bij hun beoordeling of een organisatie al dan niet effectief is? Middels een statistische analyse van een samengestelde lijst

met indicatoren kwamen twee belangrijke dimensies naar voren, waarbinnen de indicatoren binnen vier clusters bleken te vallen. “Eén dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. Dat wil zeggen, sommige organisaties worden als effectief beschouwd als ze veranderen en zich aanpassen en anderen als ze stabiel, voorspelbaar en mechanisch zijn. Het continuüm loopt van organisatorische wendbaarheid en flexibiliteit aan het ene uiterste tot organisatorische stabiliteit en duurzaamheid aan het andere. De andere dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid, van criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Sommige organisaties worden als effectief beschouwd wanneer ze harmonieuze kenmerken bezitten, anderen wanneer ze gericht zijn op de interactie of concurrentie met andere organisaties buiten hun eigen terrein” (Cameron & Quinn, 2011, p.56). Deze twee dimensies vormen de vier kwadranten van het model. Ieder kwadrant omvat een cluster van indicatoren die de centrale waarden definiëren die de basis vormen voor het oordeel over de effectiviteit van een organisatie. Vanwege de concurrerende of tegengestelde waarden in ieder kwadrant spreken Cameron en Quinn van *het model van de concurrerende waarden*.

Figuur 2.5: Het model van de concurrerende waarden (Bron: Cameron & Quinn, 2011, p.58)



Kwadrant A (links boven) is het familiekwadrant, ook wel samenwerkkwadrant genoemd, dat staat voor een cultuur die gekenmerkt wordt door het opbouwen van saamhorigheid en betrokkenheid met de nadruk op gezamenlijke waarden en communicatie en persoonlijke ontwikkeling van mensen. Klanten worden gezien als partners.

Kwadrant B (rechts boven) is het adhocratiekwadrant, ook wel creëerkwadrant genoemd, dat staat voor innovatieve producten, creatieve mensen, flexibiliteit en aanpassingsvermogen en veranderingsgerichtheid. De focus ligt op het genereren van ideeën, het creëren van iets nieuws.

Kwadrant C (rechts onder) is het marktkwadrant, ook wel concurreerkwadrant genoemd, dat staat voor het behalen van resultaten en het realiseren van doelstellingen, het verkrijgen of vergroten van een marktaandeel en het maken van winst. Het verslaan van de concurrentie staat centraal.

Kwadrant D (links onder) is het hiërarchiekwadrant, ook wel beheerskwadrant genoemd, dat staat voor voorspelbare en betrouwbare prestaties, planning en efficiënte systemen en processen en het doen naleven daarvan. Kerndoelstellingen zijn het verkrijgen van een hoge kwaliteit of optimalisatie.

Vanuit het model van de concurrerende waarden hebben Cameron en Quinn een diagnose-instrument ontwikkeld. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is een instrument om de huidige, bestaande cultuur te identificeren (fase één) en de gewenste organisatiecultuur die

ontwikkeld zou moeten worden te identificeren (fase twee). Volgens Cameron en Quinn is dit instrument betrouwbaar gebleken voor het beoordelen van organisatieculturen en in de afgelopen twintig jaar zeer vaak ingezet bij wetenschappelijk onderzoek en binnen organisaties (Cameron & Quinn, 2011, p.46). 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. 47).

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 beloond wordt.

Deze dimensies samen weerspiegelen volgens Cameron en Quinn de fundamentele culturele waarden en de impliciete veronderstellingen over de manier waarop de organisatie functioneert. De lijst met zes dimensies is niet volledig maar heeft, zo stellen Cameron en Quinn, bij onderzoek in het verleden wel bewezen een adequaat beeld te geven van de soort cultuur van een organisatie (Cameron & Quinn, 2011, p.179).

De vragenlijst bestaat uit maximaal zes vragen, één per benoemde dimensie. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken, A, B, C en D. Over de vier uitspraken dienen honderd punten verdeeld te worden. De verdeling is afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak bij de organisatie van de respondent past. Uitspraken die het meest overeenkomen met de organisatie krijgen de meeste punten. De respondent kan de organisatie beoordelen zoals ze nu is en zoals de organisatie in de toekomst moet zijn om de hoogste doelen te verwezenlijken. Na het invullen van de vragenlijst moeten de scores van de vier uitspraken per kolom opgeteld worden. Vervolgens dient de gemiddelde score voor de uitspraken per kolom (A, B, C en D) berekend te worden. Elk van de scores verwijst naar een bepaald type organisatiecultuur uit het model van de concurrerende waarden.

Tabel 2.1: Een van de zes cultuurdimensies van het OCAI (Bron: Cameron & Quinn, 2011, p.48)

1. Dominante kenmerken		Nu	Gewenst
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaat.		
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

De aanpak van de diagnose en verandering van organisatieculturen die Cameron en Quinn voorstaan, biedt volgens hen zes voordelen: "Het is een *praktische* aanpak die zich richt op de dimensies van cultuur die bepalend zijn gebleken voor de effectiviteit van een organisatie. De aanpak vraagt *weinig tijd* en is *veelomvattend* aangezien het proces elk lid van de organisatie kan omvatten. Hij is *zowel kwantitatief als kwalitatief*, het totale proces is gebaseerd op kwantitatieve meting van bepalende culturele dimensies, maar ook op kwalitatieve methoden. De aanpak kan in gang worden gezet en uitgevoerd (*gemanaged*) worden door een team binnen de organisatie zelf. Het model waarop het proces is gebaseerd wordt ondersteund door een uitgebreide hoeveelheid empirische literatuur en door onderliggende dimensies waarvan de wetenschappelijke basis is vastgesteld en is daarom een *gevalideerd meetinstrument*" (Cameron & Quinn, 2011, p. 42).

Cameron en Quinn geven zelf aan dat uit onderzoek is gebleken dat het OCAI zoals hierboven omschreven net zo effectief is bij het doen van voorspellingen over de organisatiecultuur als uitgebreidere versies van het OCAI (met meer onderdelen) die ontwikkeld zijn. Een nadeel van het OCAI lijkt echter toch dat iedere vraag bestaat uit verschillende uitspraken die ieder voor zich een combinatie van meerdere aspecten van de gemeten dimensie omvatten. Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek, is bovendien alleen het eerste gedeelte van het OCAI, namelijk de organisatiecultuur in de huidige situatie van belang. Anderzijds sluit het OCAI, gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, wel goed aan bij de centrale vraagstelling van dit onderzoek omdat in dit model het verband wordt gelegd tussen organisatiecultuur en leiderschap. Op dit verband gaat de volgende paragraaf verder in.

Ten aanzien van het meten van cultuur geeft Schein aan dat middels een enquête de stilzwijgende, gemeenschappelijke veronderstellingen die in een organisatie een belangrijke rol kunnen spelen niet naar boven komen (Schein, 2011, p.60). Dit heeft twee oorzaken, namelijk het feit dat je niet weet waar je vragen over moeten gaan of welke vragen je moet stellen en het feit dat het stellen van vragen aan individuen over een gemeenschappelijk fenomeen inefficiënt en mogelijk ook niet valide is, stelt Schein (Schein, 2011, p.61). Om een organisatiecultuur te leren kennen pleit Schein voor een oefening waarin collega's onder begeleiding van een persoon, die niet behoort tot de organisatie en wel bekend is het cultuurconcept zoals hierboven beschreven, elkaar interviewen over die terreinen die voor blijvend succes van de organisatie van belang lijken te zijn (Schein, 2011, p. 64). Hij definieert de volgende fasen in dit proces. Ten eerste het definiëren van het 'bedrijfsprobleem' waarbij de groep zich concentreert op terreinen waarop concrete verbeteringen mogelijk zijn. De tweede fase bestaat uit het bespreken van het begrip cultuur op de drie benoemde niveaus, waarbij het van belang is dat iedereen uit de groep dit model begrijpt. Vervolgens moeten de leden van de organisatie een groot aantal artefacten vaststellen die voor de organisatie kenmerkend zijn. De vierde fase omvat het vaststellen van de beleiden waarden van de organisatie. Daarna kan middels een vergelijking van de beleiden waarden met de artefacten vastgesteld worden waar inconsistenties en conflicten tussen gedrag, beleid, regelgeving en praktijk (artefacten) enerzijds, en de beleiden waarden (zoals geformuleerd in visies, beleidsstukken en andere managementboodschappen) anderzijds zich voordoen. Door vast te stellen wat wel aan de conflicterende artefacten ten grondslag ligt, komen dieper liggende gemeenschappelijke veronderstellingen in beeld die een verklaring vormen voor het bestaan van deze artefacten (Schein, 2011, p. 66). Tenslotte adviseert Schein om bovenstaand proces te herhalen met één of meer andere groepen en daarna het gevonden patroon van gemeenschappelijke veronderstellingen te beoordelen naar de mate waarin ze helpen of hinderen bij het bereiken van de doelstellingen die in de eerste fase zijn gedefinieerd.

Deze door Schein beschreven methode is omvangrijk en arbeidsintensief. Schein verwijst niet naar empirisch onderzoek waaruit is gebleken dat deze methode meer valide en betrouwbaar is dan de OCAI vragenlijst, ontwikkeld door Cameron en Quinn. Bovendien is een juiste toepassing van bovenstaande methode lastig, vanwege de weinig specifieke beschrijving van de te volgen procedure.

Binnen dit onderzoek is gekozen voor het ontwikkelen van een eigen vragenlijst, waarvoor het model van de concurrerende waarden en de zes door Cameron en Quinn benoemde centrale dimensies van een organisatiecultuur de basis vormen.

2.3.5 Conclusie

Er zijn verschillende definities gegeven van organisatiecultuur. In de benadering van zowel Schein als Cameron en Quinn is er sprake van een interne factor, de integratie van de menselijke organisatie, en een externe factor, de aanpassing aan de externe omgeving. Beiden onderscheiden verschillende niveaus en verschijningsvormen van cultuur die in meer of mindere mate waarneembaar zijn. Het niveau van een culturele analyse kan zowel het overkoepelende organisatieniveau zijn als het niveau van een onderdeel daarvan met een eigen subcultuur. Voor het beoordelen van organisatieculturen hebben Cameron en Quinn een theoretisch model ontwikkeld, het model van de concurrerende waarden. Vanuit dit model hebben zij een diagnose-instrument, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), ontwikkeld. Dit instrument meet zes centrale dimensies van een organisatiecultuur, waaronder de dimensie 'leiding van de organisatie'. Een nadeel van het OCAI is dat iedere vraag bestaat uit verschillende uitspraken die ieder voor zich een combinatie van meerdere aspecten van de gemeten dimensie omvatten. Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek, is bovendien alleen het eerste gedeelte van het OCAI, namelijk de organisatiecultuur in de huidige situatie van belang. Anderzijds sluit het OCAI, gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, wel goed aan bij de centrale vraagstelling van dit onderzoek omdat in dit model het verband wordt gelegd tussen organisatiecultuur en leiderschap. Schein stelt dat bij het meten van een organisatiecultuur middels een enquête de stilzwijgende, gemeenschappelijke veronderstellingen die in een organisatie een belangrijke rol kunnen spelen niet naar boven komen. Hij pleit voor een omvangrijke en arbeidsintensieve, meer kwalitatieve onderzoeksmethode, waarvan hij een weinig specifieke beschrijving van de te volgen procedure geeft. Binnen dit onderzoek is daarom gekozen voor het ontwikkelen van een eigen vragenlijst, waarvoor het model van de concurrerende waarden en de zes door Cameron en Quinn benoemde centrale dimensies van een organisatiecultuur de basis vormen.

2.4 Leiderschapstijl

Schein geeft aan dat veruit het belangrijkste mechanisme bij het creëren en inbedden van een cultuur het gedrag van de leider zelf is. "Wanneer het erop aankomt een cultuur te scheppen en vast te leggen, heeft de uitdrukking 'je woorden waarmaken' een speciale betekenis in die zin dat nieuwe leden veel meer aandacht schenken aan daden dan aan woorden" (Schein, 2000, p.90).

2.4.1 De concurrerende waarden van leiderschap

Cameron en Quinn benoemden de leiding van de organisatie, de stijl van leidinggeven en de werkwijze die overal in de organisatie is terug te vinden, als één van de zes centrale dimensies van een organisatiecultuur. Ze stellen dat een cultuurverandering als het erop aankomt afhankelijk is van de implementatie van feitelijk gedrag van leden van de organisatie dat met nieuwe culturele waarden overeenstemt en deze versterkt. Het managementgedrag is een belangrijke bepalende factor bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers en daarmee een verandering in de basiscultuur van een organisatie. Managementgedrag wordt gedefinieerd als 'de vaardigheden en de capaciteiten van de managers' (Cameron & Quinn, 2011, p. 145). Het gaat hierbij om het (feitelijke) gedrag dat de manager het grootste deel van de tijd vertoont en niet om de managementstijl of attitudes. Het model van de concurrerende waarden, dat de basis vormt voor het diagnose-instrument dat Cameron en Quinn ontwikkeld hebben om de organisatiecultuur te identificeren, omvat naast culturele waarden en organisatievormen ook andere aspecten. Het model is onder andere generaliseerbaar als het gaat om leiderschap (Cameron & Quinn, 2011, p. 68). De vier typen organisatiecultuur hebben elk hun eigen visie op welk leiderschap het 'beste' is, maar worden op hun beurt ook (gezien de rol van leiders) gevormd door het type leiderschap omdat leiders de interactie tussen teamleden sterk beïnvloeden. Uit onderzoek is gebleken dat wanneer een organisatie wordt

gedomineerd door de hiërarchische cultuur de effectiefste managers, managers die door ondergeschikten, collega's en superieuren als de succesvolsten werden beschouwd, evenals managers die in de regel snel promotie maakten, een daarbij passende leiderschapsstijl vertoonden. Dat wil zeggen: zij zijn goede organisatoren, controleurs, bewakers, bestuurders en coördinatoren en handhaven een efficiënte bedrijfsvoering (Cameron & Quinn, 2011, p.69). Deze managers bouwen aan de organisatie door het optimaliseren van processen, door kosten te besparen en door het vaststellen van beleid en procedures. De Bewaker wordt door Cameron en Quinn getypeerd als: "Technisch deskundig en goed geïnformeerd. Deze persoon volgt alle details en draagt deskundigheid bij. Zijn invloed is gebaseerd op controle over de informatie. Hij streeft actief naar documentatie- en informatiemanagement. De Coördinator is betrouwbaar en een steunpilaar. Deze persoon houdt de structuur en de voortgang van de werkzaamheden in stand. Zijn invloed is gebaseerd op het geven van concrete aanwijzingen, het opstellen van plannen, toewijzing van taken, de inrichting van de fysieke omgeving, enzovoort. Hij streeft actief naar stabiliteit en beheersbaarheid" (Cameron & Quinn, 2011, p. 245).

In een marktcultuur worden managers als het effectiefst beschouwd wanneer zij hun mensen flink achter de broek aan zitten en de zweep erover leggen en een niets ontziende concurrentie mentaliteit bezitten. Zij zijn goed in koersen uitzetten, resultaten produceren, onderhandelen en het motiveren van anderen. Deze managers bouwen aan de organisatie door het verduidelijken van de doelstellingen en het verbeteren van de concurrentiepositie door middel van arbeidsinzet en productiviteit. Cameron en Quinn omschrijven deze managers als volgt: "De Concurrent is agressief en besluitvaardig. Deze persoon streeft actief doelen en doelstellingen na, en ontleent aan concurrentiesituaties de nodige bezieling. Winnen is een dominant doel, en hij richt zich op externe concurrenten en de positie in de markt. De Producent is taakgericht en concentreert zich op zijn werk. Deze persoon krijgt dingen voor elkaar door hard te werken. Zijn invloed berust op de kracht en redelijkheid van zijn argumenten om zaken rond te krijgen. Hij streeft actief naar productiviteit" (Cameron & Quinn, 2011, p. 245).

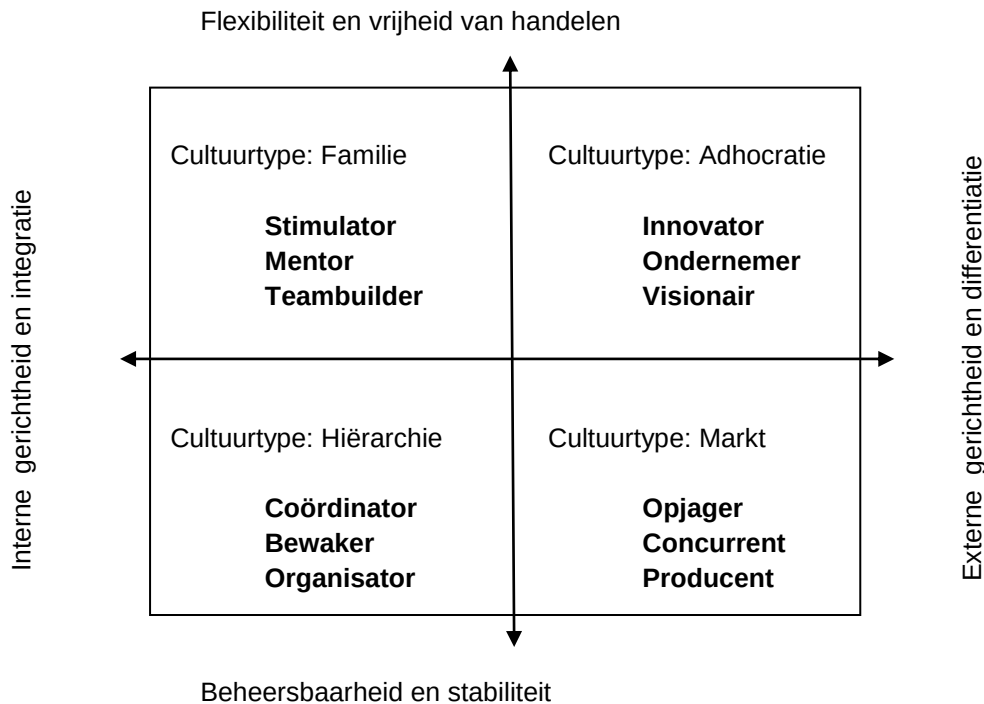
In een familiecultuur zijn de effectiefste leiders vaderfiguren, teamvormers, stimulators, verzorgers, mentoren en steunverleners. Deze leiders bouwen de organisatie op door het bevorderen van vertrouwen in de onderlinge relaties en door het koesteren van de groepsgemeenschap. "De Stimulator is mens- en procesgericht. Deze persoon manageert conflicten en streeft naar consensus. Hij verwerft invloed door mensen te betrekken bij besluitvorming en probleemoplossingen. Hij streeft actief naar participatie en openheid. De Mentor spreidt zorg voor zijn mensen en invoelingsvermogen ten toon. Deze persoon is zich bewust van anderen en heeft zorg voor de behoeften van mensen. Zijn invloed berust op wederzijds respect en vertrouwen. Hij streeft actief naar moreel en betrokkenheid" (Cameron & Quinn, 2011, p. 245).

In een adhocratiecultuur zijn effectieve leiders doorgaans ondernemend van aard, visionair, vernieuwend, creatief, risicobereid en toekomstgericht. De managers bouwen aan de organisatie met een meeslepende visie en leggen de nadruk op nieuwe ideeën en technologieën, flexibiliteit en aanpassingsvermogen (Cameron & Quinn, 2011, p.70). Deze managers worden door Cameron en Quinn als volgt omschreven: "De Innovator is intelligent en creatief. Deze persoon is gericht op verandering. Zijn invloed is gebaseerd op anticipatie op een betere toekomst en de hoop die hij bij anderen wekt. Hij streeft actief naar innovatie en aanpassing. Het denken van de Visionair is toekomstgericht. Deze persoon is gericht op het punt waarnaar de organisatie op weg is, en benadrukt zowel mogelijkheden als waarschijnlijkheden. Deze stijl wordt gekenmerkt door een strategische koers en voortdurende verbetering van de huidige activiteiten" (Cameron & Quinn, 2011, p. 245).

Onderzoek verricht door Cameron en Quinn heeft de hypothese bevestigd dat er een congruentie is tussen cultuur en leiderschapscompetenties. Wanneer iemands leidinggevende sterke kanten congruent zijn met de dominante organisatiecultuur, dan zal zo iemand vaker succesvol zijn. Een tweede hypothese die bevestigd is, heeft betrekking op het feit dat leiders die de beste prestaties

leveren, het meest effectief worden bevonden, capaciteiten en vaardigheden hebben ontwikkeld die ze in staat stellen in elk van de vier kwadranten succesvol te functioneren. Dit zijn dus innerlijk tegenstrijdige leiders die tegelijkertijd hard en zacht, ondernemend en controlegericht kunnen zijn (Cameron & Quinn, 2011, p. 70).

Figuur 2.6: De concurrerende waarden van leiderschap (Bron: Cameron & Quinn, 2011, p.69)



2.4.2 Cruciale managementvaardigheden

Uitgebreid onderzoek door verschillende managementwetenschappers, waaronder Cameron en Quinn, heeft geleid tot een lijst met managementvaardigheden die de effectiefste managers en organisaties kenmerken. Deze cruciale managementvaardigheden zijn door Cameron en Quinn gecategoriseerd en de ontstane categorieën zijn geplaatst in het model van de concurrerende waarden. Elke categorie omvat een aantal vaardigheden (Cameron & Quinn, 2011, p.148). Figuur 2.7 is een visuele weergave van het bovenstaande.

De familievaardigheden bestaan uit het managen van teams, het managen van interpersoonlijke verhoudingen en het managen van de ontwikkeling van anderen. Onder het managen van teams verstaan Cameron en Quinn: “bevorderen van een effectief, samenhangend en soepel functioneren en van teamwerk dat uitstekende resultaten oplevert”. Het managen van interpersoonlijke verhoudingen bestaat uit: “bevorderen van effectieve interpersoonlijke verhoudingen, waaronder ondersteunende feedback geven, luisteren en oplossen van interpersoonlijke problemen”. Het managen van de ontwikkeling van anderen wordt beschreven als: “mensen helpen hun prestaties te verbeteren, hun capaciteiten te vergroten en kansen scheppen voor hun persoonlijke ontwikkeling” (Cameron & Quinn, 2011, p. 148).

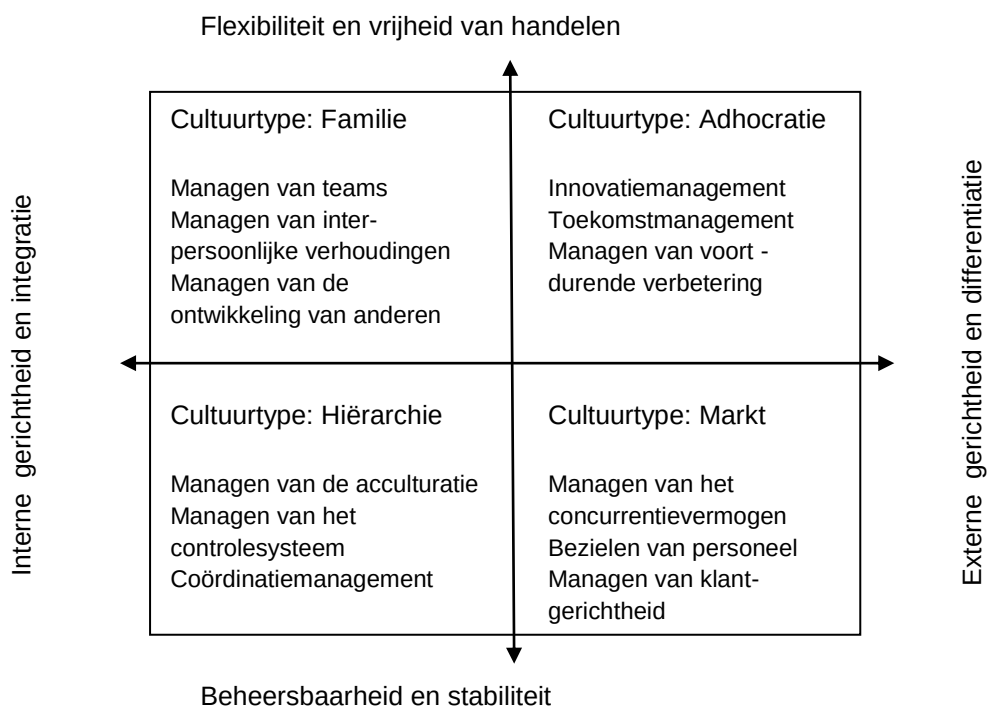
Adhocratievaardigheden zijn innovatiemanagement, toekomstmanagement en het managen van voortdurende verbetering. Innovatiemanagement definiëren Cameron en Quinn als: “mensen aanzetten tot vernieuwing, tot het zoeken naar meer alternatieven, tot meer creativiteit, en het hen gemakkelijker maken met nieuwe ideeën te komen”. Onder toekomstmanagement wordt verstaan: “een duidelijke toekomstvisie verwoorden en de verwezenlijking ervan bevorderen”. Het managen van voortdurende verbetering wordt beschreven als: “ervoor zorgen dat men zich concentreert op

voortdurende verbetering, evenals bevorderen van flexibiliteit en productieve verandering van mensen gedurende hun gehele werkende bestaan” (Cameron & Quinn, 2011, p. 149).

Marktvaardigheden bestaan uit het managen van concurrentievermogen, het bezielen van het personeel en het managen van klantgerichtheid. Onder het managen van concurrentievermogen verstaan Cameron en Quinn: “bevorderen van concurrentievermogen en van een agressief streven om de prestaties van de concurrentie te overtreffen”. Het bezielen van het personeel wordt door hen gedefinieerd als: “de medewerkers motiveren en inspireren tot proactief denken en handelen, tot extra inspanning en tot keihard werken”. Het managen van klantgerichtheid wordt beschreven als: “stimuleren van een instelling waarin de dienstverlening aan de klant voorop staat, de klant bij voor hem belangrijke zaken wordt betrokken, en zijn verwachtingen worden overtroffen” (Cameron & Quinn, 2011, p. 149).

Als hiërarchievaardigheden zijn het managen van acculturatie, het managen van het controlesysteem en coördinatiemanagement benoemd. Het managen van acculturatie bestaat uit: “mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat van hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij het best in hun werkomgeving kunnen passen”. Het managen van het controlesysteem wordt door Cameron en Quinn beschreven als: “ervoor zorgen dat er procedures, meet- en informatiesystemen aanwezig zijn om processen en prestaties te kunnen beheersen en te controleren”. Coördinatiemanagement wordt door hen gedefinieerd als: “bevordering van de coördinatie, zowel binnen de organisatie als tussen deze en externe bedrijfseenheden en managers, en van informatie- uitwisseling tussen de diverse functiegebieden” (Cameron & Quinn, 2011, p. 150).

Figuur 2.7: Een model van cruciale managementvaardigheden (Bron: Cameron & Quinn, 2011, p.149)



2.4.3 Het meten van leiderschapsstijl

Op basis van het model van de concurrerende waarden kan dus naast cultuur ook leiderschap gemeten worden. Dit sluit goed aan bij de vraag die in dit onderzoek centraal staat omdat organisatiecultuur en leiderschapsstijl juist in samenhang tot elkaar worden onderzocht. Ook voor de OCAI cultuurdimensie ‘leiding van de organisatie’ geldt echter dat de vraag bestaat uit verschillende

uitspraken die ieder voor zich een combinatie van meerdere aspecten van deze dimensie omvatten (zie tabel 2.2).

Tabel 2.2: De OCAI cultuurdimensie 'leiding van de organisatie' (Bron: Cameron & Quinn, 2011, p.49)

2. De leiding van de organisatie		Nu	Gewenst
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.		
<i>Totaal</i>		<i>100</i>	<i>100</i>

Voor het beoordelen van de cruciale managementvaardigheden hebben Cameron en Quinn het Management Skills Assessment Instrument (MSAI) ontwikkeld. Met behulp van dit zelfbeoordelingsinstrument kunnen managers hun eigen gedrag als manager in de organisatie in beeld brengen. Het instrument bestaat uit 87 vragen, geformuleerd in de vorm van een stelling, zoals: "Ik laat de mensen in mijn eenheid exact en duidelijk weten wat ik van hen verwacht" (Cameron & Quinn, 2011, p. 202). Het feit dat het MSAI gericht is op zelfbeoordeling en bovendien erg omvangrijk is, maakt dit instrument niet geschikt om het concept leiderschapsstijl te meten binnen dit onderzoek. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om een aantal vragen uit het MSAI te herformuleren en op te nemen in de vragenlijst. Daarnaast zijn vragen ontwikkeld op basis van de door Cameron en Quinn beschreven cruciale managementvaardigheden (zie paragraaf 2.4.2). Dit biedt de mogelijkheid om iedere managementvaardigheid in één of meerdere afzonderlijke vragen aan de orde te laten komen.

2.4.4 Conclusie

Zowel Schein als Cameron en Quinn benadrukken dat het feitelijke gedrag van een leidinggevende een belangrijke bepalende factor is bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers en daarmee een verandering in de organisatiecultuur. De vier typen organisatiecultuur die worden onderscheiden in het model van de concurrerende waarden kennen elk hun eigen leiderschapsstijl en bijbehorende cruciale managementvaardigheden. Op basis van het model van de concurrerende waarden kan dus naast cultuur ook leiderschap gemeten worden. Ook voor de OCAI cultuurdimensie 'leiding van de organisatie' geldt echter dat de vraag bestaat uit verschillende uitspraken die ieder voor zich een combinatie van meerdere aspecten omvatten. Het MSAI is een instrument met behulp waarvan managers hun eigen cruciale managementvaardigheden kunnen meten. Het instrument is erg omvangrijk en bovendien gericht op zelfbeoordeling. In dit onderzoek is er daarom voor gekozen om een aantal vragen uit het MSAI te herformuleren en op te nemen in de vragenlijst. Daarnaast zijn vragen ontwikkeld op basis van de door Cameron en Quinn beschreven cruciale managementvaardigheden.

2.5 De samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid

“Het is mogelijk om een wenselijke cultuur te definiëren en strategieën en activiteiten te bepalen die een verandering teweeg moeten brengen, maar als het veranderingsproces niet in de hoofden van mensen zit, zij geen nieuw gedrag tentoon willen spreiden en de managementcapaciteiten van de organisatie niet worden gewijzigd, dan komt er geen verandering in de basiscultuur van de organisatie” (Cameron & Quinn, 2011, p. 145). Persoonlijke verandering is dus een sleutel tot cultuurverandering. Cameron en Quinn (2011) leggen in hun theorievorming het verband tussen leiderschapsstijl en organisatiecultuur. Ze geven aan dat het gedrag van leidinggevend en belangrijke mate bepalend is bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers en daarmee een verandering in de organisatiecultuur. Het kan zijn dat de geplande organisatieveranderingen niet in lijn zijn met de heersende culturele waarden. Om de verandering dan toch succesvol te laten zijn, moet het feitelijke gedrag van medewerkers in overeenstemming komen met de gewenste culturele waarden en deze versterken. Dit vraagt van medewerkers de bereidheid om te veranderen. Deze bereidheid, of in ieder geval het daadwerkelijke verandergedrag, wordt beïnvloed door het gedrag van leidinggevend binnen de organisatie.

Het organisatiecultuurprofiel kan helpen om vast te stellen wat de meest gewaardeerde leiderschapskenmerken zijn, welke soorten gedrag het meest waarschijnlijk als goed worden erkend en gewaardeerd en welke managementcompetenties het meest waardevol worden geacht (Cameron & Quinn, 2011, p. 96). Cameron en Quinn wijzen op verschillende perspectieven van waaruit het totale cultuurprofiel van een organisatie en de profielen van de zes cultuurkenmerken geïnterpreteerd kunnen worden. De mate van congruentie tussen de profielen op de verschillende dimensies van een organisatiecultuur is één van deze perspectieven. De mate van congruentie geeft aan in hoeverre in verschillende delen van de organisatie dezelfde culturele waarden benadrukt worden. Uit onderzoek is gebleken dat congruente culturen geen absolute voorwaarde zijn voor succes maar wel kenmerkender voor uitstekend presterende organisaties dan incongruente culturen. Onderzoek verricht door Cameron en Quinn heeft de hypothese bevestigd dat er een congruentie is tussen cultuur en leiderschapscompetenties. Wanneer iemands leidinggevende sterke kanten congruent zijn met de dominante organisatiecultuur dan zal zo iemand vaker succesvol zijn. Culturele incongruentie leidt er in veel gevallen toe dat medewerkers onduidelijkheid, gebrek aan integratie en gebrek aan onderlinge afstemming ervaren, waardoor het beeld ontstaat dat er iets moet veranderen (Cameron & Quinn, 2011, p. 98). Vanuit het model van de concurrerende waarden is de incongruentie het grootst als profielen op dezelfde diagonaal ver van elkaar verwijderd zijn. Als uit de profielen blijkt dat aanliggende kwadranten domineren, is er ook sprake van incongruentie maar minder sterk. Om de vraagstelling van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, vormt vooral de mate van congruentie tussen het profiel van de totale organisatiecultuur en het profiel van de dimensie ‘leiding van de organisatie’ een belangrijke variabele.

Cameron en Quinn leggen dus in hun theorie het verband tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl en tussen leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Congruente culturen zijn kenmerkender voor uitstekend presterende organisaties dan incongruente culturen. Voor de congruentie tussen het profiel van de totale organisatiecultuur en het profiel van de leiderschapsstijl geldt dat de meest succesvolle leiders een leiderschapsstijl hanteren die congruent is met de organisatiecultuur. In de theorie van Cameron en Quinn wordt niet expliciet beschreven waarom een congruent leider het meest succesvol is. Ook wordt niet ingegaan op de achterliggende mechanismen die verklaren hoe veranderbereidheid van medewerkers wordt beïnvloed door het gedrag van leidinggevend binnen een organisatie.

2.6 Hypothesen en conceptueel model

De in dit hoofdstuk besproken theorie van Cameron en Quinn geeft veel handvatten en modellen om zowel organisatiecultuur als leiderschapsstijl te diagnosticeren en veranderen. De theorie biedt echter weinig inzicht in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de besproken onderzoeksresultaten en

daaruit voortvloeiende stellingen. Zo stellen Cameron en Quinn dat de meest effectieve leiders een leiderschapsstijl hanteren die congruent is met de dominante organisatiecultuur. Waarom een congruent leider effectief is wordt echter niet beschreven. Om de vraagstelling van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is het van belang inzicht te krijgen in de manier waarop de congruentie tussen leiderschapsstijl en cultuur de veranderbereidheid van mensen beïnvloedt. Een mogelijke verwachting is dat een effectief leider het gedrag van medewerkers sterk kan beïnvloeden en daardoor medewerkers mee kan nemen in de gewenste verandering. De leider bepaalt in sterke mate de subjectieve norm en kan de medewerker dus sterk het gevoel geven dat hij moet veranderen. Via dit mechanisme van interne druk kan de veranderbereidheid van medewerkers dus positief beïnvloed worden, doordat er sprake is van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl.

Een ander werkend mechanisme kan zijn dat de congruentie van de leiderschapsstijl met de dominante organisatiecultuur juist de heersende culturele waarden binnen de organisatie versterkt. De onderzoeksresultaten van Jaliens en Van der Lek wijzen uit dat er binnen de door hun onderzochte organisatie sprake is van samenhang tussen de organisatiecultuur en de veranderbereidheid van medewerkers. "Hoe meer er sprake is van een bepaalde cultuuroriëntatie, des te minder is er sprake van veranderbereidheid van medewerkers. Dit wil dus zeggen dat hoe meer medewerkers zich vasthouden aan bepaalde regels, waarden en normen die gelden binnen de organisatie, hoe minder draagvlak en welwillendheid er is om mee te werken aan veranderingen" (Jaliens & Van der Lek, 2009, p. 82). De verwachte gevolgen van een verandering kunnen als een bedreiging voor de huidige werkwijze en de heersende cultuur ervaren worden. Dit kan ertoe leiden dat de houding van medewerkers ten opzichte van het veranderproces negatief is. Via dit mechanisme kan congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl de veranderbereidheid dus ook negatief beïnvloeden, doordat medewerkers niet willen veranderen.

Cameron en Quinn stellen ook dat uit onderzoek is gebleken dat culturele incongruentie er in veel gevallen toe leidt dat medewerkers onduidelijkheid, gebrek aan integratie en gebrek aan onderlinge afstemming ervaren, waardoor het beeld ontstaat dat er iets moet veranderen. De verwachting dat verandering een meerwaarde heeft voor de organisatie en maakt dat de medewerker zijn functie beter kan uitvoeren, kan de houding van medewerkers ten opzichte van een verandering positief beïnvloeden. Het uitgangspunt van dit mechanisme is dat een lage mate van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl de veranderbereidheid van medewerkers positief kan beïnvloeden doordat medewerkers willen veranderen om de huidige situatie te verbeteren.

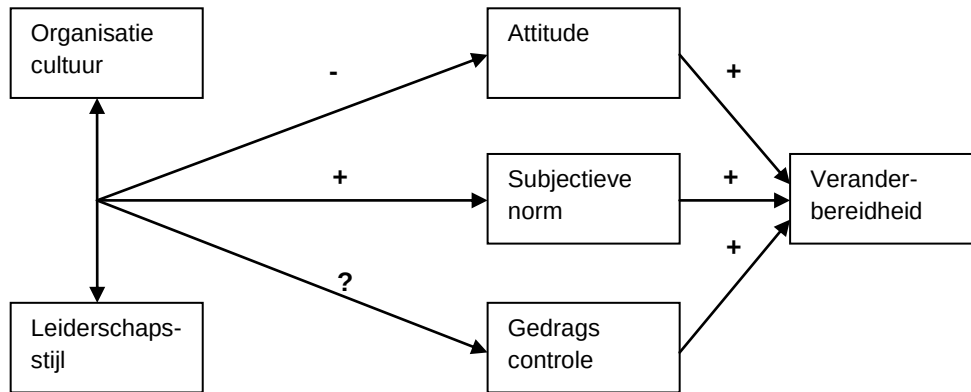
Deze verwachtingen over de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen zijn geformuleerd in twee hypothesen. Deze hypothesen vormen het zoeklicht voor dit onderzoek.

Hypothese 1: Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de subjectieve norm en daarmee op de veranderbereidheid van medewerkers.

Hypothese 2: Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een negatieve invloed op de attitude en daarmee op de veranderbereidheid van medewerkers.

Deze onderling samenhangende hypothesen leiden tot het volgende conceptueel model, waarvan de empirische houdbaarheid in dit onderzoek wordt getoetst:

Figuur 2.8: Conceptueel model



Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de methoden die gebruikt zijn bij het onderzoek en de analyse van de resultaten toegelicht. Allereerst wordt de gekozen onderzoeksstrategie besproken. Vervolgens wordt beschreven binnen welke organisatie het onderzoek is uitgevoerd, hoe de onderzoekspopulatie is geselecteerd, op welke manier de variabelen zijn geoperationaliseerd en volgens welke procedure de onderzoeksdata zijn verzameld. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt de representativiteit van de respondenten aan de orde gesteld. Tenslotte wordt de kwaliteit van het onderzoek getoetst, op basis van de validiteit en betrouwbaarheid.

3.2 Onderzoeksdesign

Wetenschappelijk onderzoek kan vanuit verschillende onderzoeksstrategieën worden aangepakt. In de literatuur zijn verschillende mogelijkheden voor het ontwerp van een onderzoek te vinden, waaronder de survey, het experiment, de casestudy, de gefundeerde theoriebenadering en het bureauonderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 161).

Binnen dit onderzoek is gekozen voor een survey. Een survey is een type onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een breed beeld te krijgen van een in principe tijdsruimtelijk uitgebreid fenomeen. Het meest bepalende kenmerk is dat gegevens worden verzameld over een relatief groot aantal onderzoekseenheden, veelal middels een vragenlijst (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 166). Een voordeel van een survey is dat de manieren van dataverzameling minder tijdrovend zijn ten opzichte van andere methoden van onderzoek. Het belangrijkste argument voor de keuze voor een survey in dit onderzoek is echter gelegen in het feit dat uit literatuuronderzoek is gebleken dat over het meten van zowel organisatiecultuur als leiderschapsstijl en veranderbereidheid veel bekend is. Bovendien zijn diagnose-instrumenten in de vorm van een vragenlijst ontwikkeld, die goed aansluiten bij de te beantwoorden vraagstelling. Een beperking van deze onderzoeksmethode, waar onder andere door Schein op wordt gewezen ten aanzien van het concept organisatiecultuur, is de in vergelijking met andere strategieën geringe diepgang binnen het onderzoek. Aan deze beperking wordt aandacht besteed bij het formuleren van de conclusies en aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek.

De vragenlijst is uitgezet onder de medewerkers van politie Haaglanden en Hollands- Midden. Deze medewerkers vormen de waarnemingseenheden; degenen die worden bevraagd (Braster 2000, p. 84). Om de vraagstelling van dit onderzoek te beantwoorden moet het gaan om medewerkers die in een organisatie werken die een organisatieverandering gaat doormaken. Bovendien moeten binnen deze organisatie verschillende subculturen bestaan en diverse leiderschapsstijlen worden gehanteerd. Daarom is de organisatie geselecteerd op inhoudelijke criteria, namelijk op basis van het onderzoeksprobleem veranderbereidheid verklaard vanuit de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl. Typisch voor een survey is dat de onderzoekseenheden middels een aselechte steekproef worden geselecteerd (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 166). De onderzoekseenheden, ook wel analyse eenheden genoemd, zijn de eenheden waar men een uitspraak over wil doen (Braster 2000, p. 84). Om te kunnen bepalen of de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl van invloed is op de veranderbereidheid van medewerkers, is het van belang dat de onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers van subeenheden binnen de organisatie, die van elkaar verschillen op het gebied van cultuur en leiderschapsstijl. Daarom zijn ook de subeenheden, die de onderzoekseenheden binnen dit onderzoek vormen, geselecteerd op inhoudelijke criteria, namelijk eenheden die naar verwachting inderdaad van elkaar verschillen op bovengenoemde kenmerken. In paragraaf 3.3. wordt nader ingegaan op de onderliggende argumentatie voor deze verwachting.

3.3 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt uiteen gezet op welke manier de data binnen dit onderzoek zijn verzameld. Eerst komen de organisaties waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd aan de orde. Daarna wordt de selectie van de onderzoekspopulatie toegelicht. Vervolgens wordt beschreven hoe de variabelen uit het conceptueel model zijn geoperationaliseerd. Tenslotte wordt de bij het verzamelen van de data gevolgde procedure besproken.

3.3.1 Organisaties waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd

Om meerdere redenen is gekozen voor de organisaties van politie Haaglanden en Hollands- Midden. Een pragmatische reden is dat politie Haaglanden mijn werkgever is waardoor de onderzoekspopulatie makkelijk te bereiken is. Een andere belangrijke reden is dat beide organisaties aan het begin van een grote organisatieverandering staan, namelijk de vorming van de Nationale Politie. Samen moeten de organisaties de regionale eenheid Den Haag gaan vormen, één van de tien regionale eenheden die met de landelijke eenheid de Nationale Politie vormen. Een concrete organisatieverandering is een voorwaarde om de veranderbereidheid ten opzichte van die verandering in kaart te kunnen brengen. Een derde reden vormt de diversiteit tussen beide organisaties en tussen de verschillende onderdelen binnen deze organisaties. Beide organisaties kennen een verschillende historie en verschillen sterk van elkaar qua omvang en organisatiestructuur. Ook de externe omgeving waarin de organisaties, en daarbinnen de verschillende onderdelen opereren is heel divers. Deze verschillen maken het aannemelijk dat de organisatieonderdelen een andere combinatie van organisatiecultuur en leiderschapsstijl kennen. Bovengenoemde aspecten maken deze organisaties juist op dit moment een interessante en passende omgeving om het empirisch onderzoek in te verrichten.

3.3.2 Onderzoekspopulatie

Voor dit onderzoek is een vragenlijst verzonden naar alle medewerkers van acht wijkbureaus van politie Haaglanden en acht basisteams van politie Hollands- Midden. Zij vormen de onderzoekspopulatie van dit onderzoek.

Het korps Haaglanden is onder andere opgebouwd uit negentien wijkbureaus die een integrale zelfstandige verantwoordelijkheid kennen voor een bepaald geografisch gebied binnen de regio. In een wijkbureau zijn onder andere de primaire politieprocessen handhaving, opsporing en intake en service vertegenwoordigd. Dit betekent dat het wijkbureau binnen haar verzorgingsgebied de noodhulp, bestaande uit respons op 112 meldingen, organiseert. Ook is de wijkzorg, onder andere in de vorm van wijkagenten, vanuit het bureau geborgd. Opsporingsonderzoeken, die onder andere betrekking hebben op veelvoorkomende criminaliteit binnen het verzorgingsgebied, worden vanuit een wijkbureau gedraaid. En het bureau kent een loketfunctie voor het doen van aangiften en meldingen. In het korps Hollands- Midden vormen de twaalf basisteams subeenheden die vergelijkbaar zijn met de wijkbureaus van Haaglanden. Ook zij kennen een zelfstandige verantwoordelijkheid voor een bepaald geografisch gebied binnen de regio. Een basisteam verschilt van een wijkbureau in het feit dat de opsporing, evenals een aantal ondersteunende processen gecentraliseerd zijn naar het districtsniveau. Hollands- Midden heeft in tegenstelling tot Haaglanden een sturingslaag tussen het regionale en het lokale niveau georganiseerd en kent daarmee vier districten, waaronder de basisteams vallen.

Zoals in paragraaf 3.2 is benoemd is mijn verwachting dat de wijkbureaus en basisteams onderling verschillen op het gebied van cultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Beide korpsen kennen een andere organisatiestructuur en historie en dit geldt ook voor de wijkbureaus en basisteams. Een belangrijke vrij recente gebeurtenis in de historie van Hollands- Midden is de reorganisatie die in 2010 heeft plaatsgevonden. Medewerkers hebben hiervan nadelige gevolgen ondervonden en lijken daardoor angstiger en meer kritisch ten opzichte van de komende organisatieverandering te staan, dan hun collega's uit Haaglanden. Dit is merkbaar op de verschillende communicatiemomenten over de vorming van de Nationale Politie. Ook de omvang van de wijkbureaus en basisteams verschilt van

elkaar. De geselecteerde wijkbureaus tellen gemiddeld 184 medewerkers, waarbij het grootste wijkbureau bestaat uit 242 medewerkers en het kleinste uit 92 medewerkers. Binnen de geselecteerde basisteams zijn gemiddeld 76 medewerkers werkzaam, waarbij het grootste basisteam bestaat uit 113 medewerkers en het kleinste uit 52 medewerkers. Een ander aspect waarin de wijkbureaus en basisteams sterk onderling van elkaar verschillen is de externe omgeving waarin zij acteren en gekoppeld daaraan de problematiek waarmee ze geconfronteerd worden. In Hollands- Midden staan sterk landelijke gebieden met een lage bevolkingsdichtheid tegenover gebieden die bestaan uit het centrum van een stad als Leiden. Binnen Haaglanden wordt het continuüm gevormd door een vierkante kilometer binnen het Schilderswijk in Den Haag aan de ene kant en meerdere zelfstandige gemeenten in het Westland aan de andere kant. Vanwege deze verschillende externe omgevingen, variëren niet alleen de werkzaamheden inhoudelijk van elkaar maar kennen de subeenheden ook een andere dynamiek en beleving van werkdruk, onder meer ingegeven door bestuurlijke druk.

De subeenheden, bestaande uit wijkbureaus en basisteams, vormen het analyseniveau van dit onderzoek. Zoals in paragraaf 3.2 beschreven heeft de selectie van deze eenheden gericht plaatsgevonden. Er zijn evenveel eenheden in Haaglanden als in Hollands- Midden geselecteerd, namelijk in ieder korps acht. Qua omvang en externe omgeving is de selectie gericht op zoveel mogelijk diversiteit.

3.3.3 Operationalisatie

De variabelen uit het conceptueel model van dit onderzoek zijn geoperationaliseerd in de vorm van stellingen. Cameron en Quinn maken voor het meten van zowel cultuur als leiderschapsstijl gebruik van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Het doel van dit diagnose-instrument is vaststellen hoe de organisatie ervoor staat op zes centrale dimensies van een organisatiecultuur. Eén van deze dimensies is de leiding van de organisatie. Het model van de concurrerende waarden vormt de basis voor de ontwikkeling van dit instrument. Een nadeel van het OCAI is dat iedere vraag bestaat uit verschillende uitspraken die ieder voor zich een combinatie van meerdere aspecten van de gemeten dimensie omvatten. In dit onderzoek is daarom gekozen voor het ontwikkelen van vragen bestaande uit stellingen gebaseerd op het OCAI en de door Cameron en Quinn benoemde centrale dimensies van een organisatiecultuur. Hierbij is gebruik gemaakt van de door Jaliens en Van der Lek (2009) ontwikkelde vragenlijst. De vragen hebben betrekking op de volgende centrale dimensies: dominante kenmerken van de organisatie, personeelsmanagement, bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria. De dimensie leiding van de organisatie is niet meegenomen in de operationalisatie van de variabele organisatiecultuur omdat leiderschapsstijl een afzonderlijke variabele binnen dit onderzoek vormt.

De variabele leiderschapsstijl is in dit onderzoek geoperationaliseerd op basis van het door Cameron en Quinn ontwikkelde model van cruciale managementvaardigheden dat beschreven is in paragraaf 2.4.2. Hierin zijn twaalf managementvaardigheden geplaatst in de kwadranten van het model van de concurrerende waarden. Voor het beoordelen van de cruciale managementvaardigheden hebben Cameron en Quinn het Management Skills Assessment Instrument (MSAI) ontwikkeld. Het instrument is erg omvangrijk en bovendien gericht op zelfbeoordeling (zie paragraaf 2.4.3). In dit onderzoek is er daarom voor gekozen om een aantal vragen uit het MSAI te herformuleren en op te nemen in de vragenlijst. Zo luidt bijvoorbeeld vraag 21 van het MSAI: "Ik schep een werksfeer waarin participatie en betrokkenheid bij beslissingen worden gestimuleerd en beloond". In de vragenlijst van dit onderzoek is deze vraag vertaald naar: "Leidinggevenden stimuleren en belonen participatie en betrokkenheid bij beslissingen". Daarnaast zijn vragen ontwikkeld op basis van de door Cameron en Quinn beschreven cruciale managementvaardigheden. Ook hierbij is gebruik gemaakt van de door Jaliens en Van der Lek (2009) ontwikkelde vragenlijst. Per managementvaardigheid zijn twee of drie stellingen opgenomen in de vragenlijst.

In het conceptueel model van Beek komt de variabele veranderbereidheid tot uitdrukking in het concept gedragsintentie (Beek 2011). Dit concept is in de door haar ontwikkelde vragenlijst

geoperationaliseerd, evenals de onafhankelijke variabelen gedragscontrole, attitude en subjectieve norm. Binnen de variabele attitude maakt Beek onderscheid tussen een cognitieve en een affectieve component. De vragen die betrekking hebben op deze vier variabelen zijn opgenomen in de vragenlijst van dit onderzoek. Opgemerkt moet worden dat Beek in haar vragenlijst ook het concept verandergedrag operationaliseert. Verandergedrag is geen onderdeel van de vraagstelling van dit onderzoek en wordt daarom in dit onderzoek niet gemeten.

Alle stellingen die betrekking hebben op de beschreven variabelen zijn geïntegreerd in één vragenlijst. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. De lijst bestaat uit vijftien vragen. De eerste vier vragen hebben betrekking op leeftijd, geslacht, plaats van tewerkstelling en functie. In vraag vijf tot en met vijftien komen de stellingen aan de orde. De antwoordmogelijkheden worden gevormd door een vier-punts Likert-schaal en variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. In onderstaande tabel is te zien welke vragen verwijzen naar welke variabele.

Tabel 3.2: Verdeling vragen naar variabelen

	Cultuurtype	Vraag
Organisatiecultuur		
Dominante kenmerken		Vraag 5
Personeelsmanagement		Vraag 6
Bindmiddel van de organisatie		Vraag 7
Strategische accenten		Vraag 8
Succescriteria		Vraag 9
Leiderschapsstijl		
Acculturatiemanagement	hiërarchie	Vraag 10 a en b
Managen van controlesystemen	hiërarchie	Vraag 10 c t/m e
Coördinatiemanagement	hiërarchie	Vraag 10 f en g
Concurrentiemanagement	markt	Vraag 10 h t/m j
Bezielen van werknemers	markt	Vraag 10 k en l
Managen van klantgerichtheid	markt	Vraag 10 m en n
Managen van teams	familie	Vraag 11 a t/m c
Managen van inter-persoonlijke relaties	familie	Vraag 11 d t/m f
Managen van de ontwikkeling van anderen	familie	Vraag 11 g t/m i
Innovatiemanagement	adhocratie	Vraag 11 j en k
Toekomstmanagement	adhocratie	Vraag 11 l en m
Managen van continue verbetering	adhocratie	Vraag 11 n en o
Veranderbereidheid		
Subjectieve norm		Vraag 12
Attitude cognitief		Vraag 13 a t/m d
Attitude affectief		Vraag 13 e t/m l
Gedragscontrole		Vraag 14
Gedragsintentie		Vraag 15

3.3.4 Procedure dataverzameling

De onderzoekspopulatie is in overleg met de Projectleider Nationale Politie van de eenheid Den Haag geselecteerd. De managementteams van beide politiekorpsen zijn door de projectleider geïnformeerd en hebben het onderzoek ondersteund. Bij de bureauchefs en teamchefs van de geselecteerde wijkbureaus en basisteams is het onderzoek zowel in een plenaire bijeenkomst als telefonisch en middels de mail aangekondigd vanuit het projectbureau Nationale Politie. Deze aankondiging is in bijlage 2 opgenomen. Om draagvlak te creëren is het onderzoek geplaatst in het kader van het door de eenheid op te stellen realisatieplan. Aan de bureauchefs en teamchefs is gevraagd het belang van het onderzoek binnen hun managementteam bespreekbaar te maken en de enquête vervolgens onder

alle medewerkers te verspreiden. Hiervoor hebben de bureauchefs en teamchefs een begeleidende mail gekregen, opgesteld door de projectleider Nationale Politie, waarin een link naar de vragenlijst op de website van Thesistools was opgenomen. De begeleidende mail is opgenomen in bijlage 3. Het kostte de medewerkers ongeveer 15 minuten om de enquête in te vullen.

Gebleken is dat het op deze getrapte manier versturen van de vragenlijst, het nadeel kent dat het binnen meerdere subeenheden meer dan een week duurt voordat de enquête medewerkers bereikt. Om de respons zo hoog mogelijk te krijgen is er één week nadat de enquête onder de gehele onderzoekspopulatie was verspreid, per mail een herinnering verstuurd naar de medewerkers en zijn alle betrokken bureauchefs en teamchefs nogmaals telefonisch benaderd. De herinneringsmail is opgenomen in bijlage 4. Voordat de herinnering is verstuurd, was de enquête door 389 medewerkers ingevuld, wat overeenkomt met 19% van de populatie. Na de herinnering hebben nog 209 medewerkers de enquête ingevuld, dit heeft 10% extra respons opgeleverd. De totale respons is 29%.

Tabel 3.1: Onderzoekspopulatie naar subeenheid

Subeenheid	Populatie	Respons	Respons in %
Team Katwijk	59	19	32
Team Bollenstreek Noord	57	21	37
Team Gouda	112	36	32
Team Zuidplas	52	11	21
Team Alphen- Rijnwoude	93	34	37
Team Nieuwkoop- Kaag en Braassem	52	10	19
Team Leiden Midden	113	23	20
Team Leiden Zuid	67	25	37
Bureau De Heemstraat	179	39	22
Bureau Scheveningen	208	53	25
Bureau Zuiderpark	192	49	26
Bureau Loosduinen	141	57	40
Bureau Delft	237	51	22
Bureau Westland	179	57	32
Bureau Zoetermeer	242	84	35
Bureau Wassenaar	92	29	32
Totaal	2075	598	29

3.4 Representativiteit

De enquête is verspreid onder 2075 medewerkers. In totaal hebben 598 medewerkers de enquête ingevuld, wat overeenkomt met een respons van 29%. Babbie (2007) stelt dat bij een respons van 50% of hoger de onderzoeksresultaten goed gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie. Bij het doen van uitspraken over de gehele populatie op basis van de resultaten van dit onderzoek is dus enige voorzichtigheid geboden.

Representativiteit bestaat nooit voor 100% maar de populatie in de genomen steekproef zal in zeker mate qua karakteristieken die relevant zijn overeen moeten komen met de gehele populatie om te kunnen generaliseren. Als de verdeling van de respondenten significant afwijkt van de verdeling in de populatie is voorzichtigheid geboden bij het doen van uitspraken over het betreffende kenmerk naar de gehele populatie. Om te beoordelen of de verdeling van de respondenten, zowel in aantal als samenstelling naar geslacht en leeftijd, significant afwijkt van de verdeling in de populatie is er een Chi kwadraattoets uitgevoerd.

In tabel 3.2 zijn de resultaten weergegeven van de chi kwadraattoets voor het kenmerk leeftijd. Gesteld kan worden dat de verdeling in de respondenten niet significant afwijkt van de verdeling in de onderzoekspopulatie ($p > 0,05$). Voor dit kenmerk is de respons representatief.

Tabel 3.2: Verdeling naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Populatie	Respons
< 31	601	159
31- 40	553	144
41- 50	459	149
>50	462	145
Totaal	2075	597
Significantie	0,120	

In tabel 3.3 zijn de resultaten weergegeven van de Chi kwadraattoets voor het kenmerk geslacht. De verdeling van de respondenten met betrekking tot het kenmerk geslacht kent wel een significant verschil met de verdeling in de populatie ($p < 0,05$). Vrouwen blijken ondervertegenwoordigd te zijn in de respons. Voor dit kenmerk is de respons daarom niet representatief. Er moet dus enige voorzichtigheid worden geboden bij het doen van uitspraken over de gemiddelde scores naar de gehele populatie.

Tabel 3.3: Verdeling naar geslacht

Geslacht	Populatie	Respons
Man	1401	446
Vrouw	674	152
Totaal	2075	598
Significantie	0,000	

3.5 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van een onderzoek wordt in grote mate bepaald door de controleerbaarheid, validiteit en de betrouwbaarheid. Controleerbaarheid heeft betrekking op de toetsbaarheid van het onderzoek. "Een onderzoek moet controleerbaar zijn, waardoor de mogelijkheid bestaat om kritiek te kunnen leveren op de uitkomsten ervan" (Braster, 2000, p. 61). Om een onderzoek toetsbaar te maken, moet het zodanig beschreven zijn dat een andere onderzoeker het onderzoek zonder problemen kan herhalen. De validiteit heeft te maken met de mate waarin een meting een juiste beschrijving geeft van de empirische werkelijkheid (Babbie, 2007, p. 146). Met andere woorden "je moet meten wat je wilt weten" (Braster, 2000, p. 62). Bij de betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het om de vraag of de techniek die wordt toegepast op hetzelfde object herhaaldelijk dezelfde resultaten oplevert (Babbie, 2007, p. 143). Dit impliceert dat metingen onafhankelijk zijn van de onderzoeker, de tijd en het meetinstrument (Braster, 2000, p. 74). In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.5.1 Validiteit

Er zijn verschillende vormen van validiteit, waaronder begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit heeft betrekking op de juiste vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen (Braster, 2000, p. 62). "In een survey wordt dit probleem getackeld door helder geformuleerde, eenduidig te interpreteren en niet suggestieve vragen voor te leggen aan respondenten in een mondeling, telefonisch of schriftelijk afgenomen gestructureerde vragenlijst" (Braster, 2000, p. 63). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Janneke Beek voor

het meten van veranderbereidheid. Binnen haar onderzoek heeft zij een factoranalyse toegepast om de samenhang tussen de antwoorden van de respondenten inzichtelijk te maken. Deze analyse heeft aangetoond dat de vragenlijst voldoet aan de criteria van begripsvaliditeit (Beek, 2011, p. 38). Om zeker te zijn van de bruikbaarheid van deze vragenlijst binnen dit onderzoek, is er binnen dit onderzoek opnieuw een factoranalyse uitgevoerd. Ook om te controleren of er sprake is van samenhang tussen de antwoorden van de respondenten op de vragen die van toepassing zijn op de variabelen organisatiecultuur en leiderschapsstijl, is er een factoranalyse toegepast. Met de factoranalyse wordt per item de factorlading gemeten, wat in feite de correlatiecoëfficiënt is. De factorlading moet een minimale waarde van 0,30 hebben. Als de lading lager is dan 0,30 hangt het item te zwak samen met de factor. Naast de factorlading wordt de eigenwaarde gemeten, die een minimale waarde van 1,0 dient te hebben (Cramer & Howitt 2007).

In bijlage 5 zijn de factorladingen voor iedere samengestelde schaal opgenomen. Voor de variabele hiërarchiecultuur geldt dat negen items (6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 8c, 9b en 9c) een factorlading lager dan 0,30 hadden. Deze items zijn daarom niet opgenomen in de schaal. Bij de constructie van de schaal voor marktcultuur zijn de zes items (5c, 5f, 6e, 6g, 7g en 9d) die een factorlading lager dan 0,30 hadden niet opgenomen in de schaal. De variabele familiecultuur bevatte één item (9e) dat een factorlading lager dan 0,30 had en daarom niet is opgenomen in de gevormde schaal. Voor de variabele adhocratiecultuur geldt dat vier items (6l, 8l, 9h en 9i) een factorlading onder de 0,30 hadden en dus niet opgenomen zijn in de schaal. Voor alle cultuurtypen zijn de eigenwaarden boven de 1,0.

De items van de variabelen hiërarchiemanagement, marktmanagement, familiemanagement en adhocratiemanagement hebben allemaal een factorlading boven de 0,30 en een eigenwaarde boven de 1,0. De enige uitzondering vormt item 10d van hiërarchiemanagement. Dit item heeft een lagere factorlading en is daarom uit de schaal verwijderd. Ook hebben twee items (10c en 10e) bij de variabele hiërarchiemanagement een negatieve factorlading. Deze items zijn omgepoold.

De items van de variabelen subjectieve norm, attitude cognitief, attitude affectief, gedragscontrole en gedragsintentie hebben allemaal een eigenwaarde boven de 1,0 en een factorlading boven de 0,30, met uitzondering van item 13d van de variabele attitude cognitief. Dit item is niet opgenomen in de gevormde schaal. Voor attitude affectief geldt dat er drie ladingen (13e, 13f en 13h) negatief waren. Dit betekent over het algemeen dat deze omgepoold moeten worden. De andere vraagstellingen bij de variabele attitude affectief zijn echter negatief geformuleerd, terwijl er juist positief geformuleerd moet worden. Daarom zijn niet de items die een negatieve factorlading hebben maar juist de overige vijf items omgepoold. Bij de variabele gedragscontrole hebben twee items (14d en 14e) een negatieve factorlading. Deze items zijn omgepoold. Hetzelfde geldt voor item 15c bij de variabele gedragsintentie, dat ook een negatieve factorlading heeft. Tenslotte is er een factoranalyse gedaan over de twee subschalen attitude cognitief en attitude affectief. Beiden hebben een factorlading boven de 0,30 en de eigenwaarde ligt boven de 1,0. De subschalen zijn samengesteld tot de variabele attitude.

Met de factoranalyse is aangetoond dat de vragenlijst voldoet aan de criteria van begripsvaliditeit. Een aantal items is omgepoold. Deze omgepoolde items zijn meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse, waarvan de resultaten worden beschreven in paragraaf 3.5.2.

Interne validiteit

Bij interne validiteit gaat het om het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Volgens Braster is er sprake van een causale relatie tussen een afhankelijke en een onafhankelijke variabele als er aan drie voorwaarden wordt voldaan:"

- De variabelen hangen onderling samen;
- De variabelen volgen elkaar op in de tijd;
- De relatie tussen de variabelen wordt niet verstoord door andere variabelen" (Braster, 2000, p. 67).

Door het gebruik van de controlevariabelen leeftijd en geslacht wordt binnen dit onderzoek geprobeerd de verstorende invloed op de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen uit te sluiten. Binnen dit onderzoek kan niet uitgesloten worden dat andere variabelen dan organisatiecultuur, leiderschapsstijl, leeftijd en geslacht van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de mate waarin de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar soortgelijke andere personen, verschijnselen, groepen, plaatsen of tijden (Braster, 2000, p. 72). Allereerst betreft dit onderzoek een verkennend onderzoek, dat niet gericht is op het doen van uitspraken over (overheids)organisaties in het algemeen. De onderzoeksbevindingen vormen hypothesen die in een meer omvangrijk onderzoek binnen andere onderzoekseenheden getoetst kunnen en moeten worden om de bevindingen meer generaliseerbaar te maken. Het lijkt echter een te snelle conclusie om te stellen dat de onderzoeksresultaten helemaal niet generaliseerbaar zijn. Deze survey is bedoeld om meer zicht te krijgen op verklarende mechanismen. De vraagstelling van dit onderzoek is gericht op het doen van uitspraken over de invloed van de mate van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op veranderbereidheid. De verwachtingen hierover zijn geformuleerd in hypothesen en voornamelijk gebaseerd op uitspraken die Cameron en Quinn hebben gedaan over effectieve leiders vanuit de samenhang tussen hun leiderschapsstijl en de organisatiecultuur. Deze uitspraken zijn gebaseerd op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek binnen een verscheidenheid aan organisaties. In dit onderzoek worden bovendien zestien subeenheden geanalyseerd, verdeeld over twee organisaties die sterk van elkaar verschillen qua omvang en organisatiestructuur. Door de analyse van meerdere onderzoekseenheden neemt de generaliseerbaarheid toe (Braster, 2000, p. 73). De subeenheden zijn op basis van inhoudelijke criteria geselecteerd, waarbij gestreefd is naar een representatie van de beide organisaties. Hierbij is gekeken naar een evenredige verdeling tussen de beide organisaties en tussen de districten binnen de organisaties. Andere criteria vormden variatie in omvang en externe omgeving. Daarmee zijn de geselecteerde onderzoekseenheden in hoge mate representatief voor de organisaties van politie Haaglanden en Hollands- Midden. Een kanttekening bij deze conclusie wordt gevormd door het responspercentage dat met 29% lager is dan 50%, waardoor beperkt gegeneraliseerd kan worden naar de gehele populatie. Wellicht wijken deze twee organisaties wat betreft bovengenoemde criteria enigszins af van andere regionale eenheden binnen politie Nederland. Maar omdat de vraagstelling van het onderzoek niet gericht is op de organisatiecultuur of leiderschapsstijl op zich maar op de mate van congruentie tussen deze twee variabelen en de invloed hiervan op veranderbereidheid lijkt de generaliseerbaarheid naar politie Nederland minder problematisch. Eenzelfde redenering geldt voor de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar overheidsorganisaties in het algemeen.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Bij een survey is een aantal procedures voor handen om de stabiliteit van de onderzoeksresultaten vast te stellen. De resultaten moeten stabiel zijn als opnieuw gemeten zou worden (Braster, 2000, p. 74). Een van de mogelijkheden is het berekenen van de Cronbachs Alpha. Uit de waarde van de Cronbachs Alpha kan worden afgeleid of alle delen binnen de schaal hetzelfde meten (Cramer & Howitt, 2007, p. 429). Voor een betrouwbare schaal dient de waarde van de Cronbachs Alpha 0.60 of meer te zijn. Om de betrouwbaarheid van de schalen binnen dit onderzoek te toetsen is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. In bijlage 5 zijn de waarden van Cronbachs Alpha per variabele weergegeven. Alle schalen hebben een waarde van 0,60 of hoger, behalve de schaal hiërarchiecultuur. Deze schaal heeft een waarde van 0,515. Dit wijst erop dat de items van de vragenlijst onvoldoende robuust en nauwelijks geschikt zijn gebleken om, binnen de context van de politieorganisatie, hiërarchiecultuur te meten. Desondanks is de schaal wel gevormd en opgenomen in het onderzoek, om de praktische reden dat dit de enige beschikbare data zijn. Voor de overige schalen geldt dat ze aan de betrouwbaarheidseisen voldoen. Voor de schaal attitude is er geen betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze schaal is na de factoranalyse samengesteld uit de al gevormde subschalen attitude affectief en attitude cognitief.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Als eerste worden de gemiddelden van de metingen van de vier cultuurtypen, de vier managementstijlen, attitude, subjectieve norm, gedragscontrole en gedragsintentie beschreven en de bijbehorende standaarddeviaties benoemd. De resultaten worden zowel op het niveau van individuele respondenten als op het niveau van de onderzoekseenheden weergegeven. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt de samenhang tussen de verschilvariabelen, die de mate van congruentie tussen de aanwezigheid van het cultuurtype en de aanwezigheid van de bijbehorende managementstijl weergeven en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole onderzocht. De mate van samenhang wordt vastgesteld aan de hand van berekende correlaties. Vervolgens wordt door middel van een regressieanalyse onderzocht in welke mate de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole van invloed zijn op de gedragsintentie. De controlevariabelen leeftijd en geslacht worden meegenomen in deze analyse.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

4.2 Beschrijvende statistieken

In deze paragraaf worden de gemiddelden beschreven van de metingen van de vier cultuurtypen, de vier managementstijlen, attitude, subjectieve norm, gedragscontrole en gedragsintentie. Ook wordt de standaarddeviatie benoemd. De standaarddeviatie geeft de gemiddelde afwijking van de individuele scores ten opzichte van het gemiddelde weer en zegt hiermee iets over de spreiding van de antwoorden. Om de scores op de 4-punts Likert schaal uit de vragenlijst beter te kunnen weergeven en interpreteren zijn de antwoorden gehercodeerd naar een waarderingsschaal van 0 tot en met 10. De waarde 10 staat voor een hele sterke aanwezigheid van de variabele.

Om de mate van congruentie tussen cultuurtype en managementstijl in de onderzoeksresultaten weer te geven zijn per type verschilvariabelen aangemaakt. Zo geeft de variabele verschil hiërarchie het absolute verschil tussen hiërarchiecultuur en hiërarchiemanagement weer. Uit de bestaande variabelen voor cultuurtypen en managementstijl zijn daarnaast per type ook niet absolute verschilvariabelen aangemaakt. Deze variabelen geven de score op het cultuurtype min (-) de score op de managementstijl weer. Een positieve score op deze variabelen betekent dat het respectievelijke cultuurtype dominanter aanwezig is dan de overeenkomstige managementstijl. Een negatieve score duidt erop dat de betreffende managementstijl dominanter aanwezig is dan het overeenkomstige cultuurtype.

De beschrijvende statistieken zijn weergegeven in twee tabellen, tabel 4.1 en tabel 4.2. De gemiddelden en standaarddeviaties zijn berekend over alle waarnemingseenheden, dus op het niveau van individuele respondenten (tabel 4.1). In tabel 4.2 staan de gemiddelden en standaarddeviaties, berekend op het niveau van de onderzoekseenheden, de zestien subeenheden.

4.2.1 Resultaten waarnemingseenheden

In tabel 4.1 zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties op het niveau van individuele respondenten weergegeven. Opvallend is dat de gemiddelden op de cultuur- en managementtypen allemaal tussen de 5 en 5,5 liggen, met uitzondering van de score op familiecultuur. Daarnaast zijn alle standaarddeviaties laag, wat erop wijst dat er weinig spreiding in de antwoorden van de respondenten is.

Tabel 4.1: Beschrijvende statistieken waarnemingseenheden

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hiërarchiecultuur	5,50	1,22
Marktcultuur	5,17	1,40
Familiecultuur	7,03	1,23
Adhocratiecultuur	5,45	1,46
Hiërarchiemanagement	5,30	1,61
Marktmanagement	5,23	1,38
Familiemanagement	5,45	1,76
Adhocratiemanagement	5,11	1,96
Attitude affectief	6,02	1,75
Attitude cognitief	4,59	2,24
Attitude	5,31	1,77
Subjectieve norm	5,69	1,40
Gedragcontrole	5,85	1,63
Gedragintentie	6,68	1,59
Verschil hiërarchie	1,39	1,16
Verschil markt	1,16	0,92
Verschil familie	1,77	1,31
Verschil adhocratie	1,22	1,06
Totaal verschil	5,54	2,79

De cultuurtypen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 gemiddelden van respectievelijk 5,50 op hiërarchiecultuur, 5,17 op marktcultuur, 7,03 op familiecultuur en 5,45 op adhocratiecultuur. Deze scores wijken niet veel van elkaar af met uitzondering van de gemiddelde score op familiecultuur. Een gemiddelde score van 7,03 geeft weer dat de familiecultuur redelijk dominant aanwezig is. Ten opzichte van de andere cultuurtypen is dit type het meest dominant. De standaarddeviaties van de cultuurtypen liggen tussen de 1,22 voor hiërarchiecultuur en de 1,46 voor adhocratiecultuur. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen.

De managementtypen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 gemiddelden van respectievelijk 5,30 op hiërarchiemanagement, 5,23 op marktmanagement, 5,45 op familiemanagement en 5,11 op adhocratiemanagement. Deze scores liggen dicht bij elkaar en geven weer dat alle managementtypen beperkt aanwezig zijn en dat er niet één managementtype is dat domineert. De standaarddeviaties van de managementtypen liggen tussen de 1,38 voor marktmanagement en 1,96 voor adhocratiemanagement. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen.

Attitude scoort 5,31 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat respondenten in beperkte mate willen veranderen. De subscores voor attitude affectief en attitude cognitief zijn respectievelijk 6,02 en 4,59. Het gemiddelde voor attitude wordt daarmee positief beïnvloed door de affectieve component, emoties en ervaringen van de respondenten en negatief beïnvloed door de cognitieve component, het oordeel van de respondenten gebaseerd op logische redeneringen. De standaarddeviatie van attitude is 1,77. Dit is op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen. Dit betekent dat de spreiding van de antwoorden voor attitude beperkt is.

Subjectieve norm scoort 5,69 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat respondenten in beperkte mate de beleving hebben dat ze moeten veranderen. De standaarddeviatie is 1,40 en laag te noemen op een schaal van 0 tot en met 10.

Gedragcontrole scoort 5,85 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat respondenten in beperkte mate de capaciteit hebben om te kunnen veranderen. De standaarddeviatie is 1,63, dit is op een schaal van 0 tot en met 10 laag.

Gedragssintentie scoort 6,68 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat respondenten in behoorlijke mate het voornemen hebben om positief gedrag te vertonen ten aanzien van de invoering van veranderingen. De standaarddeviatie is 1,59, dit is op een schaal van 0 tot en met 10 laag.

De absolute verschilvariabelen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 tussen de 1,16 op het type markt en 1,77 op het type familie. Deze gemiddelden geven weer dat de absolute verschillen tussen de cultuurtypen en de bijbehorende managementstijl klein zijn. De standaarddeviaties van de verschilvariabelen liggen tussen de 0,92 voor markt en 1,31 voor familie. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen.

4.2.2 Resultaten onderzoekseenheden

In tabel 4.2 zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties op het niveau van onderzoekseenheden weergegeven. In het algemeen kan gesteld worden dat de gemiddelden bijna allemaal tussen de 5 en de 6 liggen, met uitzondering van familiecultuur (7,10) en de verschilvariabelen. Ook laat de tabel zien dat de afwijkingen ten opzichte van de gemiddelden klein zijn, de standaarddeviaties zijn bijna allemaal kleiner dan 0,5.

Tabel 4.2: Beschrijvende statistieken onderzoekseenheden

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hiërarchiecultuur	5,46	0,24
Marktcultuur	5,13	0,38
Familiecultuur	7,10	0,30
Adhocratiecultuur	5,48	0,27
Hiërarchiemanagement	5,43	0,52
Marktmanagement	5,22	0,30
Familiemanagement	5,48	0,49
Adhocratiemanagement	5,23	0,58
Attitude	5,41	0,37
Subjectieve norm	5,78	0,36
Gedragcontrole	6,00	0,45
Vershil hiërarchie (absoluut)	1,39	0,18
Vershil markt (absoluut)	1,13	0,17
Vershil familie (absoluut)	1,80	0,37
Vershil adhocratie (absoluut)	1,17	0,22
Totaal verschil (absoluut)	5,50	0,39
Vershil hiërarchie (cultuur – management)	0,04	0,56
Vershil markt (cultuur – management)	-0,06	0,30
Vershil familie (cultuur – management)	1,64	0,41
Vershil adhocratie (cultuur – management)	0,27	0,43

De cultuurtypen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 gemiddelden van respectievelijk 5,46 op hiërarchiecultuur, 5,13 op marktcultuur, 7,10 op familiecultuur en 5,48 op adhocratiecultuur. Deze scores wijken niet veel van elkaar af met uitzondering van de gemiddelde score op familiecultuur. Een gemiddelde score van 7,10 geeft weer dat de familiecultuur behoorlijk dominant aanwezig is. Ten opzichte van de andere cultuurtypen is dit type het meest dominant. De standaarddeviaties van de cultuurtypen liggen tussen de 0,24 voor hiërarchiecultuur en de 0,38 voor marktcultuur. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 erg laag te noemen.

De managementtypen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 gemiddelden van respectievelijk 5,43 op hiërarchiemanagement, 5,22 op marktmanagement, 5,48 op familiemanagement en 5,23 op adhocratiemanagement. Deze scores liggen dicht bij elkaar en geven weer dat alle managementtypen beperkt aanwezig zijn en dat er niet één managementtype is dat domineert. De standaarddeviaties van de managementtypen liggen tussen de 0,30 voor marktmanagement en 0,58 voor

adhocratie management. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 erg laag te noemen.

Attitude scoort 5,41 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat de onderzoekseenheden in beperkte mate willen veranderen. De standaarddeviatie van attitude is 0,37. Dit is op een schaal van 0 tot en met 10 erg laag te noemen. Dit betekent dat er nauwelijks sprake is van spreiding in de gemiddelden van de onderzoekseenheden voor attitude.

Subjectieve norm scoort 5,78 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat de onderzoekseenheden in beperkte mate de beleving hebben dat ze moeten veranderen. De standaarddeviatie is 0,36 en erg laag te noemen op een schaal van 0 tot en met 10. Dit betekent dat er nauwelijks sprake is van spreiding in de gemiddelden van de onderzoekseenheden voor subjectieve norm.

Gedragcontrole scoort 6,00 op een schaal van 0 tot en met 10. Deze gemiddelde score geeft weer dat onderzoekseenheden in beperkte mate de capaciteit hebben om te kunnen veranderen. De standaarddeviatie is 0,45, dit is op een schaal van 0 tot en met 10 erg laag. Dit betekent dat er nauwelijks sprake is van spreiding in de gemiddelden van de onderzoekseenheden voor gedragcontrole.

De absolute verschilvariabelen scoren op een schaal van 0 tot en met 10 tussen de 1,13 op het type markt en 1,80 op het type familie. Deze gemiddelden geven weer dat de absolute verschillen tussen de cultuurtypen en de bijbehorende managementstijl klein zijn binnen de onderzoekseenheden. De standaarddeviaties van de verschilvariabelen liggen tussen de 0,17 voor markt en 0,37 voor familie. Ze vertonen onderling weinig verschil en zijn op een schaal van 0 tot en met 10 erg laag te noemen.

De verschilvariabelen cultuurtype min (-) managementstijl scoren op een schaal van -10 tot en met 10 respectievelijk -0,06 op het type markt, 0,04 op het type hiërarchie, 0,27 op het type adhocratie en 1,64 op het type familie. Deze gemiddelden geven weer dat bij alle typen met uitzondering van markt het cultuurtype sterker is dan de bijbehorende managementstijl. Ook laten de gemiddelden zien dat er bij zowel markt als hiërarchie en adhocratie nauwelijks sprake is van een verschil in de mate waarin het cultuurtype en de overeenkomstige managementstijl aanwezig zijn binnen de onderzoekseenheden. Bij het type familie geeft de score van 1,64 weer dat het cultuurtype dominanter aanwezig is dan de overeenkomstige managementstijl binnen de onderzoekseenheden. De standaarddeviaties van de verschilvariabelen liggen tussen de 0,30 voor markt en 0,56 voor hiërarchie. Ze verschillen weinig van elkaar en zijn op een schaal van -10 tot en met 10 erg laag te noemen.

4.3 Verbanden tussen de variabelen

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten beschreven die betrekking hebben op de samenhang tussen de variabelen in het conceptueel model. Het eerste deel van de paragraaf behandelt de samenhang tussen de verschilvariabelen, die de mate van congruentie tussen de aanwezigheid van het cultuurtype en de aanwezigheid van de bijbehorende managementstijl weergeven, en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragcontrole. De mate van samenhang wordt vastgesteld aan de hand van berekende correlaties. In het tweede deel van de paragraaf wordt door middel van een regressieanalyse onderzocht in welke mate de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragcontrole van invloed zijn op de gedragsintentie. De controlevariabelen leeftijd en geslacht worden meegenomen in deze analyse.

4.3.1 Correlatie absoluut totaalverschil

Cameron en Quinn stellen dat de meest effectieve leiders een leiderschapsstijl hanteren die congruent is met de dominante organisatiecultuur. Leiders zijn effectief wanneer ze het gedrag van medewerkers

sterk kunnen beïnvloeden. Dit veronderstelt een bepaalde mate van samenhang tussen de mate van congruentie tussen leiderschapsstijl en organisatiecultuur en de gedragsintentie van medewerkers. Binnen dit onderzoek is de mate van congruentie tussen leiderschapsstijl en organisatiecultuur uitgedrukt in de verschilvariabelen. De gedragsintentie van medewerkers is uitgedrukt in de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, die volgens het model van gepland gedrag van Ajzen voorspellend zijn voor de gedragsintentie van een persoon.

Om de sterkte van de lineaire samenhang tussen het absolute totaalverschil en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole te onderzoeken zijn de correlaties berekend. De resultaten zijn weergegeven in de correlatiematrix van tabel 4.3. Het absolute totaalverschil tussen het type organisatiecultuur en het type leiderschapsstijl bestaat uit een optelsom van de absolute verschilvariabelen van de vier cultuur en managementtypen: hiërarchie, markt, familie en adhocratie.

Uit tabel 4.3 blijkt dat er geen sprake is van onderlinge correlatie van het totaalverschil met de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Alle drie de correlatiecoëfficiënten zijn immers niet statistisch significant, de significantiewaarden zijn groter dan 0,05. Er bestaat dus geen lineaire samenhang tussen het absolute totaalverschil en de variabelen attitude, subjectieve norm of gedragscontrole. Door het ontbreken van de samenhang wordt de stelling van Cameron en Quinn dat de meest effectieve leiders een leiderschapsstijl hanteren die congruent is met de dominante organisatiecultuur binnen de context van dit onderzoek ontkracht.

In hoofdstuk twee zijn onder andere op basis van deze stelling twee hypothesen geformuleerd.

Hypothese 1: Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de subjectieve norm en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers.

Hypothese 2: Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een negatieve invloed op de attitude en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers.

Door de uitkomsten van deze analyse worden beide hypothesen verworpen. Uit de analyse blijkt immers dat de mate van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl niet samenhangt met subjectieve norm of attitude.

Tabel 4.3: Correlatiematrix absolute totaalverschil 16 eenheden

		Attitude	Subjectieve norm	Gedrags controle
Totaal verschil	Correlatie	-,117	-,330	-,197
	Significantie	0,666	0,212	0,464

4.3.2 Correlatie absoluut verschil per cultuurtype

Nadat bleek dat er geen sprake is van lineaire samenhang tussen het absolute totaalverschil en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, is onderzocht of er per cultuurtype wel sprake is van samenhang met deze drie variabelen. De sterkte van de lineaire samenhang tussen het absolute verschil per cultuurtype en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole is weergegeven in de correlatiematrix van tabel 4.4. Uit de tabel blijkt dat er geen sprake is van onderlinge correlaties tussen de verschilvariabelen per cultuurtype en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Alle correlatiecoëfficiënten zijn immers niet statistisch significant, de significantiewaarden zijn groter dan 0,05. Er bestaat dus geen lineaire samenhang tussen de absolute verschillen per cultuurtype en de variabelen attitude, subjectieve norm of gedragscontrole.

Tabel 4.4: Correlatiematrix absolute verschil per cultuurtype 16 eenheden

		Attitude	Subjectieve norm	Gedrag controle
Verschil Hiërarchie	Correlatie	-,170	0,157	-,109
	Significantie	0,530	0,563	0,687
Verschil Markt	Correlatie	-,407	-,117	-,306
	Significantie	0,118	0,666	0,249
Verschil Familie	Correlatie	0,252	-,470	0,127
	Significantie	0,347	0,067	0,640
Verschil Adhocratie	Correlatie	-,189	0,150	-,259
	Significantie	0,483	0,580	0,332

4.3.3 Correlaties verschil (cultuur – management) per cultuurtype

Gebleken is dat het absolute verschil tussen de mate waarin een bepaald cultuurtype aanwezig is en de mate waarin de overeenkomstige managementstijl wordt ervaren niet samenhangt met de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Om te onderzoeken of de mate waarin de cultuur dan wel de managementstijl sterker is, voor de samenhang van belang is, zijn ook de correlaties van de niet absolute verschilvariabelen met de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole berekend. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.5.

Tabel 4.5: Correlatiematrix verschil (cultuur – management) per cultuurtype 16 eenheden

		Attitude	Subjectieve norm	Gedrag controle
Verschil Hiërarchie	Correlatie	-0,096	-0,485	-0,654
	Significantie	0,725	0,057	0,006
Verschil Markt	Correlatie	-0,167	0,048	-0,322
	Significantie	0,536	0,859	0,224
Verschil Familie	Correlatie	0,090	-0,544	0,115
	Significantie	0,740	0,029	0,672
Verschil Adhocratie	Correlatie	-0,112	-0,645	-0,338
	Significantie	0,678	0,007	0,201

Uit de tabel blijkt dat er bij de typen hiërarchie, familie en adhocratie sprake is van samenhang tussen de verschilvariabele en de subjectieve norm. De significantiewaarden van de correlaties zijn kleiner dan 0,05. De correlatiecoëfficiënt kent een waarde van -1 tot 1 en is voor de verschilvariabele hiërarchie -0,485. Dit wijst op een behoorlijk sterke samenhang, waarbij de waarde van de variabele subjectieve norm afneemt naarmate de waarde van de verschilvariabele toeneemt. De correlatiecoëfficiënt is immers negatief. Anders gezegd neemt de subjectieve norm toe, naarmate de score op de verschilvariabele kleiner (negatiever) wordt. Dit betekent dat de mate waarin de managementstijl hiërarchie sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur, positief samenhangt met de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen.

Voor de verschilvariabele familie is de correlatiecoëfficiënt -0,544. Dit betekent dat er ook hier sprake is van een behoorlijk sterke samenhang, waarbij de waarde van de variabele subjectieve norm

afneemt naarmate de waarde van de verschilvariabele toeneemt. Dit betekent dat de mate waarin de managementstijl familie sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur, positief samenhangt met de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen.

Voor de verschilvariabele adhocratie is de correlatiecoëfficiënt -0,645. Dit betekent dat er hier sprake is van een nog sterkere samenhang, waarbij de waarde van de variabele subjectieve norm afneemt naarmate de waarde van de verschilvariabele toeneemt. Dit betekent dat de mate waarin de managementstijl adhocratie sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur, positief samenhangt met de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen.

Tenslotte geeft de tabel weer dat er sprake is van samenhang tussen de verschilvariabele hiërarchie en gedragscontrole. De significantiewaarde van de correlatie is kleiner dan 0,05. De correlatiecoëfficiënt is -0,654, wat betekent dat de samenhang sterk is, waarbij de waarde van de variabele gedragscontrole afneemt, naarmate de waarde van de verschilvariabele toeneemt. De mate waarin de managementstijl hiërarchie sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur hangt dus ook positief samen met de capaciteit die iemand denk te hebben om het gewenste gedrag te vertonen. De andere drie verschilvariabelen hangen niet samen met de variabele gedragscontrole. De significantiewaarden van de correlaties zijn groter dan 0,05.

Bij geen van de verschilvariabelen is er sprake van samenhang met de variabele attitude. Van alle correlaties zijn de significantiewaarden groter dan 0,05.

Hypothese 1: *Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de subjectieve norm en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers*, is op basis van de onderzoeksresultaten in zijn geheel reeds verworpen. Uit deze analyse blijkt echter wel dat voor de typen hiërarchie, familie en adhocratie geldt dat de mate waarin de managementstijl sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur, positief samenhangt met de subjectieve norm.

Hypothese 2: *Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een negatieve invloed op de attitude en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers*, is op basis van de onderzoeksresultaten ook reeds verworpen. Ook in deze analyse is er bij geen van de verschilvariabelen sprake van de verwachte samenhang met de variabele attitude.

4.3.4 Regressieanalyse gedragsintentie

Volgens het model van gepland gedrag van Ajzen, dat de basis vormt voor het conceptueel model van Beek, wordt de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen bepaald door de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag. Om te bepalen of er in dit onderzoek een causaal verband bestaat tussen de onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole en de afhankelijke variabele gedragsintentie is een regressieanalyse uitgevoerd. Er wordt gebruik gemaakt van een meervoudige regressie omdat er sprake is van meer dan één onafhankelijke variabele. Omdat zowel de variabele leeftijd als geslacht van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie, en onderdeel uitmaken van de dataset, zijn deze in de analyse meegenomen als controlevariabelen. Hierdoor kan een meer zuivere schatting gemaakt worden van de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op gedragsintentie.

In tabel 4.6 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse voor de invloed van de onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, leeftijd en geslacht op de afhankelijke variabele gedragsintentie.

Tabel 4.6: Regressieanalyse gedragsintentie

Onafhankelijke variabelen	Bèta	Significantie
Attitude	0,339	0,000
Subjectieve norm	0,173	0,000
Gedragscontrole	0,237	0,000
Leeftijd	0,162	0,000
Geslacht	0,123	0,000
Verklaarde variantie	38,5%	

Uit de tabel blijkt dat de verklaarde variantie 38,5% is, dat wil zeggen dat 38,5% van de variantie in gedragsintentie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, leeftijd en geslacht.

In tabel 4.6 is verder te zien dat alle onafhankelijke variabelen significant van invloed zijn op gedragsintentie ($p < 0,05$).

De Bèta coëfficiënt drukt het verband uit tussen een bepaalde onafhankelijke variabele, ook wel voorspeller genoemd, en de afhankelijke variabele, criterium genoemd, waarbij gecorrigeerd wordt voor het verband tussen deze onafhankelijke variabele en andere voorspellers in de vergelijking. De bèta coëfficiënten van alle vijf de onafhankelijke variabelen zijn positief. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen ieder voor zich de gedragsintentie positief beïnvloeden. De Bèta waarden zijn niet erg hoog. De Bèta coëfficiënt kan immers een waarde van -1 tot 1 aannemen en de hoogste waarde in de tabel is 0,339, passend bij attitude. Dit wil zeggen dat er geen sprake is van een sterke invloed van één van de onafhankelijke variabelen op gedragsintentie.

Met deze analyse wordt de voorspelde invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op gedragsintentie aangetoond. Het voornemen om bepaald gedrag te vertonen ten aanzien van de invoering van veranderingen wordt dus positief beïnvloed door de houding van een persoon ten opzichte van het veranderproces, de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat een persoon hieraan toekent en de capaciteit die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen. Ook laat de analyse zien dat de controlevariabelen leeftijd en geslacht van invloed zijn op gedragsintentie, al is het in beperkte mate, gezien de lage Bèta waarden. Hierbij geldt dat de gedragsintentie van een persoon positief beïnvloed wordt door diens leeftijd en de gedragsintentie van vrouwen gemiddeld hoger is dan de gedragsintentie van mannen.

Voor de eerste hypothese binnen dit onderzoek betekent dit dat wanneer de subjectieve norm positief beïnvloed wordt, daardoor zoals verwacht ook de veranderbereidheid, in de vorm van de gedragsintentie van medewerkers positief beïnvloed wordt. Voor de tweede hypothese geldt dat wanneer de attitude negatief beïnvloed wordt, daardoor zoals verwacht ook de veranderbereidheid, in de vorm van de gedragsintentie van medewerkers negatief beïnvloed wordt.

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten beschreven. Samengevat kan gesteld worden dat de gemiddelden van de metingen van de vier cultuurtypen, de vier managementstijlen, attitude, subjectieve norm, gedragscontrole en gedragsintentie, zowel op het niveau van individuele respondenten als op het niveau van onderzoekseenheden dicht bij elkaar liggen, rond een score van 5,5 op de gehanteerde schaal van 0 tot en met 10. Een uitzondering hierop wordt gevormd door familiecultuur en gedragsintentie die hoger scoren. Ook is gebleken dat de afwijkingen ten opzichte van de gemiddelden klein zijn. Dit betekent dat er weinig sprake is van spreiding in de antwoorden, zowel op het niveau van individuele respondenten als tussen de verschillende onderzoekseenheden. Uit de gemiddelden blijkt verder dat zowel de absolute als de niet absolute verschillen tussen de cultuurtypen en de bijbehorende managementstijl klein zijn. Een uitzondering hierop vormt het niet

absolute verschil bij het type familie. Gebleken is dat binnen de onderzoekseenheden het cultuurtype familie duidelijk dominanter aanwezig is dan de overeenkomstige managementstijl.

De berekende correlaties hebben aangetoond dat er geen sprake is van samenhang tussen de absolute verschilvariabelen en de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Dit betekent dat beide hypothesen binnen dit onderzoek verworpen worden. Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl kan immers niet van invloed zijn op subjectieve norm of attitude, wanneer er geen sprake is van samenhang. Uit de berekende correlaties van de niet absolute verschilvariabelen per cultuurtype met de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole is gebleken dat voor de typen hiërarchie, familie en adhocratie geldt dat de mate waarin de managementstijl sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur, positief samenhangt met de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen. Daarnaast bleek dat er sprake is van samenhang tussen de verschilvariabele hiërarchie en gedragscontrole.

Tenslotte tonen de resultaten van de uitgevoerde regressieanalyse aan dat het voornemen om bepaald gedrag te vertonen ten aanzien van de invoering van veranderingen (gedragsintentie) zoals verwacht positief beïnvloed wordt door de houding van een persoon ten opzichte van het veranderproces (attitude), de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat een persoon hieraan toekent (subjectieve norm) en de capaciteit die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen (gedragscontrole).

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk dat het slot vormt van dit onderzoeksrapport wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling. Conclusies worden getrokken op basis van de onderzoeksresultaten gekoppeld aan het theoretisch kader. In het tweede deel wordt een reflectie gegeven op het onderzoek, door de sterke en zwakke punten te benoemen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.2 Beantwoording probleemstelling

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek door het beantwoorden van de empirische deelvragen, gekoppeld aan de theoretische deelvragen. De basis hiervoor vormen de onderzoeksresultaten, beschreven in hoofdstuk vier en het theoretisch kader.

5.2.1 Organisatiecultuur

Op basis van de definitie van Schein en de benadering van Cameron en Quinn wordt organisatiecultuur in dit onderzoek gezien als: collectief gedragen waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die in de loop van tijd binnen een organisatie ontstaan en betrekking hebben op interne integratie en externe aanpassing van een organisatie.

Uit de gemiddelden van de metingen van de vier cultuurtypen binnen de zestien wijkbureaus en basisteams blijkt dat de meest dominante organisatiecultuur de familiecultuur is. De familiecultuur wordt gekenmerkt door het opbouwen van saamhorigheid en betrokkenheid met de nadruk op gezamenlijke waarden en communicatie en persoonlijke ontwikkeling van mensen. Klanten worden binnen deze cultuur gezien als partners. De andere drie cultuurtypen: adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur, zijn allemaal ongeveer even sterk aanwezig in de organisatie. Opvallend is dat er weinig spreiding is in de antwoorden van de verschillende onderzoekseenheden. Dit in tegenstelling tot de verwachtingen die in paragraaf 3.3.2 zijn geformuleerd. De onderzoekseenheden zijn juist geselecteerd op diversiteit in organisatiestructuur, historie, omvang en externe omgeving, met de verwachting dat dit zich vertaalt in verschillende organisatieculturen. Kennelijk is de cultuur van de organisatie als geheel diffuus maar sterk, waardoor de verwachte subculturen niet weerspiegeld worden in de onderzoeksresultaten.

5.2.2 Leiderschapsstijl

Op basis van de definitie van Cameron en Quinn wordt leiderschapsstijl in dit onderzoek gezien als: de vaardigheden en de capaciteiten van de managers, waarbij het gaat om het feitelijk gedrag dat de manager het grootste deel van de tijd vertoont.

Uit de gemiddelden van de metingen van de vier managementtypen binnen de zestien wijkbureaus en basisteams blijkt dat er geen sprake is van een dominante leiderschapsstijl binnen de organisatie. Ook voor leiderschapsstijl geldt dat er weinig spreiding is in de antwoorden van de verschillende onderzoekseenheden, in tegenstelling tot de verwachtingen.

5.2.3 Veranderbereidheid

Op basis van de definitie van Ajzen wordt in dit onderzoek onder veranderbereidheid verstaan: het voornemen om bepaald gedrag te vertonen ten aanzien van de invoering van veranderingen. Het gaat hierbij dus om de gedragsintentie van mensen. Volgens het model van Ajzen wordt de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen (gedragsintentie) bepaald door de houding van een persoon ten opzichte van het veranderproces (attitude), de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat een persoon hieraan toekent (subjectieve norm) en de capaciteit die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen (gedragscontrole).

De invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op de veranderbereidheid van medewerkers is ook binnen dit onderzoek aangetoond. Uit de gemiddelden van de metingen van attitude, subjectieve norm en gedragsintentie binnen de zestien wijkbureaus en basisteams blijkt dat de medewerkers in beperkte mate willen veranderen, in beperkte mate de beleving hebben dat ze moeten veranderen en in beperkte mate de capaciteit denken te hebben om te kunnen veranderen.

5.2.4 Hypothesen en probleemstelling

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is:

“Wat is de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen en hoe kan dit worden verklaard?”

In het theoretisch kader is beschreven dat zowel Cameron en Quinn als Schein het managementgedrag als een belangrijke bepalende factor bij het tot stand brengen van een gedragsverandering bij medewerkers, en daarmee een verandering in de basiscultuur van een organisatie zien. Onderzoek verricht door Cameron en Quinn heeft de hypothese bevestigd dat er een congruentie is tussen cultuur en leiderschapscompetenties. De meest effectieve leiders zijn leiders die een leiderschapsstijl hanteren die congruent is met de dominante organisatiecultuur. In hun theorie gaan Cameron en Quinn niet in op de mechanismen die maken dat een congruent leider het meest effectief is. Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop congruentie tussen leiderschapsstijl en cultuur de veranderbereidheid (gedragsintentie), van mensen beïnvloedt, zijn twee hypothesen empirisch getoetst.

De mogelijke verwachting dat een congruent leider het gedrag van medewerkers sterk kan beïnvloeden en daardoor medewerkers mee kan nemen in de gewenste verandering ligt ten grondslag aan hypothese 1, die luidt:

Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de subjectieve norm en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers.

Het voorstelbare mechanisme dat congruentie van leiderschapsstijl met de dominante organisatiecultuur juist de heersende culturele waarden binnen de organisatie versterkt en daarmee de houding van medewerkers ten opzichte van het veranderproces negatief beïnvloedt, heeft geleid tot hypothese 2, die luidt:

Congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl heeft een negatieve invloed op de attitude en daarmee de veranderbereidheid van medewerkers.

Uit de onderzochte verbanden is gebleken dat de mate van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl niet samenhangt met attitude, subjectieve norm of gedragscontrole. Door het ontbreken van deze samenhang werden beide hypothesen verworpen. In het algemeen kan dus op basis van deze onderzoeksresultaten niet gesteld worden dat congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl van invloed is op de veranderbereidheid (gedragsintentie) van medewerkers via één van de drie voorspellers die deze gedragsintentie beïnvloeden. Deze invloed werd wel verwacht omdat een congruent leider het meest effectief is volgens de theorie van Cameron en Quinn en verondersteld werd dat de effectiviteit van leiders tot uiting zou komen in de veranderbereidheid van medewerkers.

Interessant is daarnaast dat uit de onderzochte verbanden tussen de niet absolute verschillen per type en de voorspellende variabelen voor veranderbereidheid blijkt dat er een positief verband is tussen de mate waarin de managementstijl sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur en de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen

(subjectieve norm). Dit geldt voor alle cultuurtypen met uitzondering van markt. Sterk congruente leiders blijken dus wel effectief in het overbrengen dat medewerkers moeten veranderen.

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van de verbanden die verwacht werden in de geformuleerde hypothesen kan gelegen zijn in het feit dat leidinggevendenden medewerkers slechts in beperkte mate meenemen in het veranderproces omdat ze zelf niet erg positief ten opzichte van de verandering staan. Dit is goed voorstelbaar binnen de context van dit onderzoek omdat de vorming van de Nationale Politie sterk politiek bepaald is, vanuit de noodzaak om te bezuinigen en de wens om door landelijke sturing meer eenduidigheid binnen politie Nederland te creëren. Bovendien zal het aantal leidinggevende posities dat terugkeert in de nieuwe organisatie, aanmerkelijk kleiner zijn dan in de huidige situatie. Juist leidinggevendenden verkeren dus in deze fase van het veranderproces zelf in een onzekere positie. Voor veel leidinggevendenden geldt in het verlengde hiervan dat ze vooral gericht zijn op het veiligstellen van hun eigen positie binnen de nieuwe organisatie. De mate waarin zij in staat zijn om hun persoonlijke belangen en behoeften ondergeschikt te laten zijn aan het collectieve belang om de veranderbereidheid te vergroten lijkt beperkt. Vanuit hun functie vertonen zij het gewenste gedrag en informeren hun medewerkers volgens de gemaakte afspraken. Dit vertaalt zich wellicht in het gevonden verband tussen de mate waarin de managementstijl sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur en de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat een persoon hieraan toekent (subjectieve norm). Maar om daadwerkelijk de houding van medewerkers ten opzichte van het veranderproces (attitude) te kunnen beïnvloeden lijkt het juist van belang dat de attitude van leidinggevendenden zelf positief is. De mate waarin de effectiviteit van leidinggevendenden zich vertaalt in het vergroten van de veranderbereidheid van medewerkers is dan afhankelijk van het oordeel dat leidinggevendenden zelf over de organisatieverandering hebben, gebaseerd op logische redeneringen en de emoties en ervaringen van leidinggevendenden.

Om deze mogelijke verklaring te toetsen, is gekeken hoe leidinggevendenden in vergelijking met andere medewerkers gemiddeld scoren op veranderbereidheid, attitude, subjectieve norm en gedragscontrole (zie bijlage 7). Een interessante bevinding is dat leidinggevendenden gemiddeld genomen weliswaar positiever ten opzichte van het veranderproces staan dan de overige medewerkers maar niet heel enthousiast lijken te zijn. Concluderend kan gesteld worden dat de mate waarin de effectiviteit van leidinggevendenden zich vertaalt in het vergroten van de veranderbereidheid van medewerkers waarschijnlijk ook beïnvloed wordt door de positie die leidinggevendenden zelf hebben in het veranderproces en hiermee samenhangend de mate waarin zij zelf veranderbereid zijn.

Een andere mogelijke verklaring voor de ontbrekende verbanden kan gelegen zijn in het feit dat in deze fase van de organisatieverandering niet alleen leidinggevendenden maar ook medewerkers voornamelijk gericht zijn op het in beeld krijgen van de (mogelijke) consequenties die de reorganisatie voor hun persoonlijk heeft. De medewerkers van de basisteams en wijkbureaus kunnen op dit moment de consequenties op individueel niveau nog niet volledig overzien. Voor de meesten van hen geldt dat hun huidige positie en werkzaamheden in de nieuwe organisatie terug komen. Onzekerheid bestaat wel over nieuwe functiebenamingen en waarderingen, plaats van tewerkstelling en de organisatievorm van het werk. Enerzijds lijkt een aanzienlijk deel van de medewerkers in de veronderstelling te verkeren dat er niet zo veel zal veranderen, de 'boeven' moeten immers ook in de nieuwe organisatie nog steeds gevangen worden. Anderzijds hebben medewerkers juist de behoefte om geïnformeerd te worden over de gevolgen van de reorganisatie voor hun persoonlijk en lijkt een groot deel van hen nauwelijks geïnteresseerd in het 'waarom' van de organisatieverandering en de ontwikkelingen tot nu toe. Dit blijkt onder andere uit de lage belangstelling die er was voor de georganiseerde voorlichtingsbijeenkomsten die niet gericht waren op de individuele posities van medewerkers. De onduidelijkheid die er in deze fase is over de consequenties voor de individuele medewerker vormt wellicht een verklaring voor de beperkte veranderbereidheid maar ook voor het feit dat de houding van medewerkers ten opzichte van het veranderproces (attitude) niet beïnvloed wordt door de mate van congruentie tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl. Mogelijk kunnen leidinggevendenden niet

effectief zijn in het vergroten van de veranderbereidheid zolang er niet meer informatie beschikbaar is over de individuele posities van medewerkers binnen de nieuwe organisatie.

Een tweede aangetoond verband is de samenhang tussen de mate waarin de managementstijl hiërarchie sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur en de capaciteit die een persoon denkt te hebben om het gewenste gedrag te vertonen (gedragscontrole). Dit zou verklaard kunnen worden vanuit het feit dat de hiërarchie managementvaardigheden onder andere bestaan uit: “mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat van hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij het best in hun werkomgeving kunnen passen”. Kennelijk geeft deze leiderschapsstijl als onderdeel van de overeenkomstige cultuur medewerkers het vertrouwen dat ze in de verandering mee kunnen komen.

Een laatste opmerkelijke conclusie die getrokken kan worden op basis van de onderzochte samenhang is dat de mate waarin marktmanagement dan wel marktcultuur sterker is geen enkel verband houdt met veranderbereidheid. Juist omdat het belang van de organisatieverandering is gelegen in effectiviteits- en bezuinigingsvraagstukken die passen binnen een marktcultuur, zou een sterkere positieve attitude verwacht worden van medewerkers die deze cultuur ervaren. Wellicht vormt het feit dat de marktcultuur niet dominant naar voren komt binnen de één of meerdere onderzoekseenheden een statistische verklaring voor het ontbreken van dit verband.

5.3 Reflectie

In deze paragraaf worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek besproken. Deze punten kunnen helpen bij het uitvoeren van vervolgonderzoek, waarvoor in paragraaf 5.4 een aantal suggesties worden gedaan.

5.3.1 Sterke punten

De vorming van de Nationale Politie is momenteel een zeer actueel en veelbesproken onderwerp in de Nederlandse politieke arena. De organisatie zelf heeft juist op dit moment belang bij het onderzoek in het kader van het realiseren van de nieuw te vormen eenheid Den Haag. Het managementteam stond dan ook volledig achter het onderzoek en is betrokken geweest bij de selectie van de onderzoekseenheden. De projectleider Nationale Politie van de eenheid Den Haag heeft het onderzoek geplaatst in het kader van het door de eenheid op te stellen realisatieplan en de medewerkers gestimuleerd de vragenlijst in te vullen. De onderzoeksresultaten vormen ook daadwerkelijk input voor meer doelgerichte interventies binnen de organisatie om de verandering succesvol te laten verlopen.

De vragenlijst is verspreid binnen zestien onderzoekseenheden en ingevuld door bijna zeshonderd respondenten. Het relatief grote aantal onderzoekseenheden komt de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten ten goede. Door het relatief grote absolute aantal respondenten, vormde een vrij robuuste dataset de basis voor de verrichte analyses.

5.3.2 Zwakke punten

In dit onderzoek wordt veranderbereidheid als een indicator voor de effectiviteit van leiders gezien. Dit is gebaseerd op de verwachting dat een effectief leider het gedrag van medewerkers sterk kan beïnvloeden en daardoor de medewerkers meeneemt in de gewenste verandering. De onderzoeksresultaten roepen de vraag op of effectiviteit van leiders inderdaad binnen elke context tot uiting komt in de veranderbereidheid van medewerkers.

De operationalisering van het concept hiërarchiecultuur vormt een zwak punt binnen dit onderzoek. Uit de factoranalyse bleek dat er bij negen items onvoldoende samenhang tussen de antwoorden van de respondenten was, waardoor deze vragen niet zijn opgenomen in de schaal. Vervolgens bleek de geconstrueerde schaal niet voldoende betrouwbaar. De items van de vragenlijst zijn onvoldoende robuust en nauwelijks geschikt om binnen de context van de politieorganisatie hiërarchiecultuur te

meten. In een eventueel vervolgonderzoek verdient de operationalisering van hiërarchiecultuur specifieke aandacht.

Er kan gediscussieerd worden over de geschiktheid van het meetinstrument dat in dit onderzoek is gebruikt, namelijk een vragenlijst. Ten aanzien van het meten van cultuur geeft Schein aan dat middels een enquête de stilzwijgende gemeenschappelijke veronderstellingen die in een organisatie een belangrijke rol kunnen spelen niet naar boven komen. In vervolgonderzoek kan aanvullend gebruik gemaakt worden van andere instrumenten, zoals de groepsinterviews die Schein voorstelt om meer diepgang binnen het onderzoek te brengen.

In het algemeen bestaat bij een vragenlijst het gevaar dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Om deze kans te verkleinen is het onderzoek anoniem uitgevoerd. Omdat er wel vragen zijn opgenomen naar functie en leeftijd werd door een aantal respondenten getwijfeld aan de mate van anonimiteit. In de herinneringsmail is hier aandacht aan besteed (zie bijlage 4). Wellicht kan het opnemen van leeftijdscategorieën in de vragenlijst de anonimiteit vergroten. Dit probleem doet zich echter niet alleen voor bij het gebruik van een vragenlijst. Bij andere onderzoeksmethoden, zoals groepsinterviews, kunnen sociaal wenselijke antwoorden ook niet altijd worden voorkomen.

De respons op de uitgezette vragenlijst was percentueel niet erg hoog. Bovendien bleken vrouwen ondervertegenwoordigd te zijn in de respons. Dit kan van invloed zijn geweest op de onderzoeksresultaten, mede omdat uit de regressieanalyse bleek dat de veranderbereidheid van vrouwen gemiddeld hoger is dan die van mannen. Een hogere respons had wellicht ook bijgedragen aan een hogere significantie, waardoor meer verbanden aan het licht hadden kunnen komen.

5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

In paragraaf 5.3 zijn naar aanleiding van de reflectie op het onderzoek al een aantal suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Daarnaast bieden de onderzoeksresultaten nog een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek vanuit de ontbrekende verbanden, de interessante verbanden die wel naar voren zijn gekomen en de mogelijke verklaringen hiervoor.

Zoals bij de zwakke punten van dit onderzoek al is genoemd, roepen de onderzoeksresultaten de vraag op of effectiviteit van leiders inderdaad binnen elke context tot uiting komt in de veranderbereidheid van medewerkers. De effectiviteit van leidinggevend in het vergroten van de veranderbereidheid van medewerkers lijkt beïnvloed te worden door de positie die leidinggevend zelf hebben in het veranderproces en hiermee samenhangend de mate waarin zij zelf veranderbereid zijn. In vervolgonderzoek kan deze interessante bevinding getoetst worden.

Een tweede factor die mogelijk van invloed is op de mate waarin de effectiviteit van leidinggevend zich vertaalt in het vergroten van de veranderbereidheid is de fase waarin de organisatieverandering zit en hiermee samenhangend de beschikbare informatie over de consequenties op het niveau van de individuele medewerker. In vervolgonderzoek kan er meer ingegaan worden op dit mogelijke verband.

Het aangetoonde verband tussen de mate waarin de managementstijl sterker aanwezig is dan de overeenkomstige cultuur en de houding van anderen tegenover het veranderproces en het belang dat medewerkers hieraan toekennen (subjectieve norm) kan eveneens een hypothese vormen die in vervolgonderzoek getoetst wordt. De subjectieve norm die leidinggevend zelf ervaren kan hierbij een interessante factor vormen, die wellicht van invloed is op dit verband.

Om de onderzoeksresultaten meer generaliseerbaar te maken naar bijvoorbeeld overheidsorganisaties in het algemeen kunnen deze verbanden en mogelijke verklarende mechanismen getoetst worden in een meer omvangrijk onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van

meerdere onderzoeksmethoden. Op deze manier kan ook de mogelijke invloed die het gebruikte meetinstrument heeft op de onderzoeksresultaten worden beperkt.

Literatuur

Babbie, E. (2007) *The practice of Social Research*, Belmont: Thomson Wadsworth

Beek, J. (2011) *Verandergedrag bij organisatieveranderingen*, Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam

Braster, J.F. (2000) *De kern van Case Study's*, Assen: Van Gorcum

Breukelen, W. van & Vries, R. de (2011) *Aan welke activiteiten van leidinggevenden hebben medewerkers vooral behoefte? Nieuwe onderzoeksresultaten en suggesties*, Gedrag en organisatie, Volume 24

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.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Den Haag: SDU Uitgevers

Cramer, D. & Howitt, D. (2007) *Statistiek in de sociale wetenschappen*, Amsterdam: Pearson Education Benelux

Handel, M.J. (2003) *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings*, Thousand Oaks: Sage Publications

Jaliens, J. & Lek van der, E. (2009) *Organisatiecultuur vs. veranderingsbereidheid*, Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam

Kluytmans, F. & Gerrichhauzen, J. (1994) *Interventies bij organisatieverandering*, Deventer: Kluwer

Kotter, J.P. (1997) *Leiderschap bij verandering*, Den Haag: SDU Uitgevers

Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J. & Delft van, H.C.P.A. (2011) *Van weerstand naar veranderbereidheid*, Heemstede: Holland Business Publications

Mintzberg, H. (2008) *Organisatiestructuren*, Amsterdam: Pearson Education Benelux

Muijen, J.J. (1994) *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*, Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam

Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2000) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Schiedam: Scriptum Management

Schniedewind, V.F. (2010) *Persoonsgebonden kenmerken en veranderingsbereidheid*, Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam

Stoker, J. (2005) , *Leiderschap in verandering*, Gedrag & organisatie, Volume 18, oktober 2005

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*, Den Haag: Uitgeverij Lemma

Vinkenburgh, C., Koopman, P.L. & Den Hartog, D.N. (2005) *Leiderschap in organisaties: tot besluit*, Gedrag & organisatie, Volume 18, oktober 2005

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Los Angeles: Sage Publications

Zijderveld, A.C. (1988) *Bedrijfscultuur: fantoom en feit*, Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming

Zijderveld, A.C. (1988) *Sociologie als cultuurwetenschap: een beknopte methodologie van de cultuursociologie*, Culemborg: Uitgeverij Lemma

Zijderveld, A.C. (1983) *De culturele factor: een cultuursociologische wegwijzer*, Den Haag: Vuga Uitgeverij

Bijlage 1 Vragenlijst

Beste medewerker,

Hierbij ontvangt u een korte toelichting voor het invullen van de enquête.

De enquête telt 15 vragen. Vraag 1 tot en met 4 zijn algemene vragen. De vragen met een rood sterretje zijn verplicht om in te vullen.

Vraag 5 tot en met 15 bevatten diverse stellingen. Het verzoek is om alle stellingen te beantwoorden. De stellingen kennen vier keuzemogelijkheden. Indien u de eerste mogelijkheid invult bent u het helemaal oneens met de stelling. Als u de tweede mogelijkheid invult bent u het gedeeltelijk oneens met de stelling. De derde antwoordmogelijkheid geeft aan dat u het gedeeltelijk wel eens bent met de stelling. Indien u kiest voor de laatste antwoordmogelijkheid bent u het helemaal eens met de stelling.

Wanneer stellingen spreken over de organisatie, wordt daarmee het team of bureau waarbinnen u werkzaam bent bedoeld.

De stellingen die gaan over leidinggevenden moet u betrekken op de leidinggevenden op operationeel, tactisch en/of strategisch niveau waarmee u in het dagelijks werk te maken hebt.

Het invullen van de enquête kost ongeveer 15 minuten. Het is niet mogelijk de enquête tussentijds op te slaan, dus het verzoek aan u is de enquête in één keer in te vullen.

Succes!

1. Wat is uw leeftijd? *

2. Wat is uw geslacht? *

☐

Man

☐

Vrouw

3. Binnen welk team of bureau bent u momenteel werkzaam? *

☐

Team Katwijk

☐

Team Bollenstreek Noord

☐

Team Gouda

☐

Team Zuidplas

☐

Team Alphen- Rijnwoude

☐

Team Nieuwkoop- Kaag en Braassem

☐

Team Leiden Midden

☐

Team Leiden Zuid

☐

Bureau De Heemstraat

☐

Bureau Scheveningen

☐

Bureau Zuiderpark

☐

Bureau Loosduinen

☐

Bureau Delft

☐

Bureau Westland

☐

Bureau Zoetermeer

☐

Bureau Wassenaar

4. Welke functie voert u momenteel uit? *

5. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Binnen onze organisatie zijn overal procedures voor	☐	☐	☐	☐
B. Onze organisatie wordt gekenmerkt door strakke leiding	☐	☐	☐	☐
C. Onze organisatie is sterk gericht op het behalen van resultaten	☐	☐	☐	☐
D. Onze organisatie wordt gekenmerkt door gezonde onderlinge concurrentie	☐	☐	☐	☐
E. Presteren staat voor mij in het werk op de eerste plaats	☐	☐	☐	☐
F. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg binnen onze organisatie	☐	☐	☐	☐
G. Onze organisatie heeft veel weg van een grote familie	☐	☐	☐	☐
H. Wij gaan informeel met elkaar om: we spreken elkaar met je en jij aan	☐	☐	☐	☐
I. Wij hebben een sterk gevoel van saamhorigheid	☐	☐	☐	☐
J. Binnen onze organisatie zijn veel mensen bereid hun nek uit te steken	☐	☐	☐	☐
K. Onze organisatie is voortdurend in beweging	☐	☐	☐	☐
L. Onze organisatie wordt gekenmerkt door een echte ondernemingsgeest	☐	☐	☐	☐

6. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Bij het begin van een werkdag kan ik precies voorspellen wat die dag gebeuren gaat	☐	☐	☐	☐
B. Als iedereen naar eigen inzicht zou werken, wordt het een puinhoop	☐	☐	☐	☐
C. Ik schiet er niet veel mee op als ik bij een andere organisatie ga werken	☐	☐	☐	☐
D. De zekerheden die deze baan mij biedt zijn belangrijk voor mij	☐	☐	☐	☐

E. Prestatiebeloning is de beste motivatie voor medewerkers	☐	☐	☐	☐
F. Wij stellen binnen onze organisatie hoge eisen aan elkaar	☐	☐	☐	☐
G. Wij vergelijken onderling onze prestaties	☐	☐	☐	☐
H. De verstandhouding met mijn leidinggevende is voor mij belangrijk	☐	☐	☐	☐
I. De onderlinge verstandhouding met mijn collega's vind ik belangrijk in mijn werk	☐	☐	☐	☐
J. Gelijkgestemdheid wordt binnen onze organisatie gewaardeerd	☐	☐	☐	☐
K. Kenmerkend voor de manier waarop wij werken is dat iedereen zijn steentje bijdraagt	☐	☐	☐	☐
L. Ik ben bereid om risico's te nemen in mijn werk	☐	☐	☐	☐
M. Creativiteit wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	☐	☐	☐	☐
N. Binnen de organisatie krijg ik veel vrijheid om mijn werk naar eigen inzicht te doen	☐	☐	☐	☐
O. Uniek zijn is een belangrijke waarde binnen onze organisatie	☐	☐	☐	☐

7. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. In onze organisatie praten we niet veel over het werk	☐	☐	☐	☐
B. Je moet op het werk met elkaar er maar het beste van maken	☐	☐	☐	☐
C. Ik vind het fijn als alles volgens planning verloopt	☐	☐	☐	☐
D. Formele regels zorgen voor de verbinding tussen verschillende afdelingen binnen onze organisatie	☐	☐	☐	☐
E. Ik werk graag bij deze organisatie, omdat er hard wordt gewerkt aan het bereiken van doelen	☐	☐	☐	☐

F. Ik werk graag voor deze organisatie omdat wij succesvol zijn	☐	☐	☐	☐
G. Als ik hard werk, wil ik daar ook voor beloond worden	☐	☐	☐	☐
H. Wij waarderen elkaar om wie je bent	☐	☐	☐	☐
I. Wij gaan respectvol met elkaar om	☐	☐	☐	☐
J. Wij zijn loyaal tegenover elkaar: je staat er nooit alleen voor	☐	☐	☐	☐
K. Ik heb veel vertrouwen in mijn collega's	☐	☐	☐	☐
L. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven	☐	☐	☐	☐
M. Wij delen met elkaar dezelfde passie, namelijk het werk	☐	☐	☐	☐
N. De samenwerking met mijn collega's inspireert mij	☐	☐	☐	☐
O. Onze kracht is het inspelen op de wensen van klanten	☐	☐	☐	☐

8. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Het werk zelf is geen grote uitdaging	☐	☐	☐	☐
B. In onze organisatie wordt de nadruk gelegd op behoud van het bestaande	☐	☐	☐	☐
C. Beheersbaarheid speelt de hoofdrol in onze organisatie	☐	☐	☐	☐
D. Efficiënt werken is belangrijk in onze organisatie	☐	☐	☐	☐
E. Voor onze organisatie geldt: geen woorden maar daden	☐	☐	☐	☐
F. In onze organisatie worden je prestaties gewaardeerd	☐	☐	☐	☐
G. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol in onze organisatie	☐	☐	☐	☐
H. Het is belangrijk om op een open manier met elkaar om te kunnen gaan	☐	☐	☐	☐

I. Binnen de organisatie wordt veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen	☐	☐	☐	☐
J. Een grote mate van vertrouwen is niet weg te denken binnen onze organisatie	☐	☐	☐	☐
K. Wij streven voortdurend naar verbetering van onze producten/ diensten	☐	☐	☐	☐
L. Om goed te kunnen functioneren moet je je blijven ontwikkelen	☐	☐	☐	☐
M. Het uitproberen van nieuwe dingen wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	☐	☐	☐	☐
N. Het zoeken naar kansen wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	☐	☐	☐	☐

9. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Fouten ontstaan meestal doordat mensen van de voorgeschreven procedures en werkvoorschriften afwijken	☐	☐	☐	☐
B. Voor ons succes is het zijn van een betrouwbare organisatie van cruciaal belang	☐	☐	☐	☐
C. Om succesvol te zijn moeten we zoveel mogelijk bereiken met zo weinig mogelijk middelen	☐	☐	☐	☐
D. Prestaties meten is noodzakelijk om succesvol te zijn	☐	☐	☐	☐
E. Persoonlijke ontwikkeling leidt tot succes	☐	☐	☐	☐
F. Betrokkenheid bij het werk van alle medewerkers is noodzakelijk om succesvol te zijn	☐	☐	☐	☐
G. Voor succes is teamwork noodzakelijk	☐	☐	☐	☐
H. Om succesvol te zijn is het vooral belangrijk om goed bij te houden wat buiten onze organisatie gebeurt	☐	☐	☐	☐
I. Het hebben van kennis en inzicht is van groot belang voor ons succes	☐	☐	☐	☐

10. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Leidinggevenden zorgen ervoor dat medewerkers exact en duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht	☐	☐	☐	☐
B. Leidinggevenden zorgen ervoor dat medewerkers goed op de hoogte zijn van het beleid, de waarden en de doelstellingen van de organisatie	☐	☐	☐	☐
C. Leidinggeven bestaat in onze organisatie vooral uit het controleren van medewerkers	☐	☐	☐	☐
D. Hoe het werk gedaan moet worden is in grote mate voorgeschreven	☐	☐	☐	☐
E. Medewerkers hebben weinig invloed op de manier waarop het werk uitgevoerd moet worden	☐	☐	☐	☐
F. Leidinggevenden bevorderen de coördinatie tussen verschillende afdelingen en bureaus	☐	☐	☐	☐
G. Leidinggevenden stimuleren het uitwisselen van informatie binnen en tussen verschillende onderdelen van de organisatie	☐	☐	☐	☐
H. Leidinggevenden stimuleren een gevoel van competitie tussen medewerkers	☐	☐	☐	☐
I. Leidinggevenden beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten	☐	☐	☐	☐
J. Leidinggevenden bepalen precies welke resultaten bereikt moeten worden	☐	☐	☐	☐
K. Leidinggevenden eisen van medewerkers dat ze keihard werken en een hoge productie leveren	☐	☐	☐	☐
L. Leidinggevenden motiveren en inspireren medewerkers om hun werk nog beter te doen	☐	☐	☐	☐
M. Leidinggevenden streven naar klantgerichtheid	☐	☐	☐	☐
N. Alles wat we doen is erop gericht om onze klanten beter van dienst te zijn	☐	☐	☐	☐

11. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Leidinggevenden zorgen voor samenwerking tussen medewerkers	☐	☐	☐	☐
B. Leidinggevenden stimuleren en belonen participatie en betrokkenheid bij beslissingen	☐	☐	☐	☐
C. Leidinggevenden streven naar eensgezindheid	☐	☐	☐	☐
D. Leidinggevenden hechten veel waarde aan een prettige werksfeer	☐	☐	☐	☐
E. Leidinggevenden luisteren aandachtig naar ideeën van medewerkers	☐	☐	☐	☐
F. Leidinggevenden drukken hun mening over het werk van hun medewerkers voldoende uit	☐	☐	☐	☐
G. Leidinggevenden stimuleren de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers	☐	☐	☐	☐
H. Leidinggevenden fungeren vooral als mentor/ coach	☐	☐	☐	☐
I. Leidinggevenden waarderen het als medewerkers voor hun eigen mening uitkomen	☐	☐	☐	☐
J. Het inbrengen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk wordt door leidinggevenden aangemoedigd	☐	☐	☐	☐
K. Leidinggevenden erkennen en belonen experimenten en creativiteit	☐	☐	☐	☐
L. Leidinggevenden zijn inspirerend	☐	☐	☐	☐
M. Leidinggevenden hebben een duidelijke visie op wat in de toekomst kan worden bereikt	☐	☐	☐	☐
N. Leidinggevenden steunen hun medewerkers als ze risico's nemen	☐	☐	☐	☐
O. Leidinggevenden stimuleren medewerkers om de manier waarop ze hun werk doen te verbeteren	☐	☐	☐	☐

12. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. Het managementteam uit zich zichtbaar positief ten opzichte van de verandering	☐	☐	☐	☐
B. Ik hecht veel waarde aan de lijnen die het managementteam uitzet	☐	☐	☐	☐
C. Het merendeel van mijn collega's gaat mee in de verandering	☐	☐	☐	☐
D. Mijn collega's vinden dat ik ook mee moet gaan in de verandering	☐	☐	☐	☐
E. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	☐	☐	☐	☐
F. Mijn direct leidinggevende staat positief ten opzichte van de verandering	☐	☐	☐	☐
G. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	☐	☐	☐	☐

13. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

	helemaal mee oneens		helemaal mee eens	
A. De verandering is een goede keuze	☐	☐	☐	☐
B. Ik ben ervan overtuigd dat de verandering gaat werken	☐	☐	☐	☐
C. Na de verandering kan ik mijn functie beter uitvoeren	☐	☐	☐	☐
D. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatie	☐	☐	☐	☐
E. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	☐	☐	☐	☐
F. Ik voel mij prettig bij het uitvoeren van nieuwe werkzaamheden	☐	☐	☐	☐
G. De verandering maakt mij onzeker	☐	☐	☐	☐
H. Ik word enthousiast als ik over het veranderingsproces nadenk	☐	☐	☐	☐
I. Ik voel mij niet prettig bij een verandering binnen de organisatie of op de afdeling	☐	☐	☐	☐
J. Ik ben bang dat ik mijn baan verlies door het	☐	☐	☐	☐

verandertraject

K. Ik ben bang dat door de organisatieverandering mijn functie straks minder leuk wordt

☐☐☐☐

L. Ik ben erg gehecht aan mijn huidige functie; ik zou willen dat deze niet veranderde

☐☐☐☐

14. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

A. Ik kan de werkzaamheden uitvoeren die van mij na de verandering gevraagd worden.

helemaal mee oneens

helemaal mee eens

☐☐☐☐

B. Ik heb voldoende informatie gehad over de verandering die gaat plaatsvinden

☐☐☐☐

C. Ik heb voldoende tijd gehad om mij op de verandering voor te bereiden

☐☐☐☐

D. Het is voor mij moeilijk om te veranderen

☐☐☐☐

E. Ik vind de nieuwe taken die ik moet gaan uitvoeren moeilijk

☐☐☐☐

F. Ik heb soortgelijke veranderingen meegemaakt en tot nu toe is het mij gelukt zelf mee te veranderen

☐☐☐☐

15. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met het gestelde.

A. Ik ben van plan mij verder in te zetten voor de verandering

helemaal mee oneens

helemaal mee eens

☐☐☐☐

B. Het is mijn bedoeling tijd vrij te maken om mij verder te verdiepen in de verandering

☐☐☐☐

C. Ik ben niet van plan mijn werkgedrag indien nodig aan te passen

☐☐☐☐

D. Ik ben voornemens mijn taken op de "nieuwe" manier uit te gaan voeren

☐☐☐☐

E. Ik wil proberen om de nieuwe taken uit te voeren

☐☐☐☐

F. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering sta

☐☐☐☐

Bijlage 2 Vooraankondiging enquête realisatie Nationale Politie

Beste bureauchef,

We staan inmiddels, na het inleveren van het inrichtingsplan, nu voor de opdracht om te bedenken hoe we de nieuwe eenheid gaan realiseren. Dat is een forse klus en daarbij maken we ook graag gebruik van de medewerkers binnen de korpsen. In dit kader zijn we benieuwd naar het verandervermogen en de veranderbereidheid binnen de eenheid. Uit onderzoek is gebleken dat deze veranderbereidheid onder andere wordt bepaald door de cultuur en de manier van leidinggeven binnen het team of bureau. Door middel van een vragenlijst willen we deze drie elementen (organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid) meten. Dit gaan we in eerste aanleg doen binnen acht blauwe teams in Hollands Midden en acht wijkbureaus in Haaglanden (waaronder jouw bureau). De onderzoeksresultaten kunnen ons helpen bij de realisatie. Daarnaast kunnen de resultaten op bureauniveau, die je één op één teruggekoppeld krijgt, input zijn voor de komende ontwikkelingen binnen je bureau.

Vanuit mijn rol binnen het projectbureau Nationale Politie/ Den Haag in combinatie met mijn afstudeeropdracht voor de Master Arbeid en organisatiemanagement aan de Erasmusuniversiteit zal ik het onderzoek uitvoeren. Je ontvangt van Theo van der Plas, projectleider Nationale Politie/ Den Haag, een begeleidende mail met daarin een link naar de enquête. Mijn verzoek is om deze mail in de eerste helft van volgende week bureaubreed te verspreiden en medewerkers te stimuleren de vragenlijst in te vullen, ook gelet op het belang voor de komende tijd.

Verdere informatie over het onderzoek kun je vinden op onze intranetsite onder de button Nationale Politie of neem even contact op met het projectbureau 070-4243708.

Alvast bedankt voor de moeite,

Met vriendelijke groet,

Nadia Auerbach
Projectbureau Nationale politie/ Den Haag

Bijlage 3 Enquête realisatie Nationale Politie

Beste collega,

Het inrichtingsplan van de Nationale Politie, en daarmee ook die van onze eenheid, is al enkele weken geleden bij de Minister ingeleverd. Nu staan we voor de opdracht om te bedenken hoe we komen tot de realisatie van de inrichting van en de werking als nieuwe organisatie. Dat is een forse klus.

Om goed te kunnen inspelen op wat er in de beide korpsen leeft en waar we extra aandacht voor moeten hebben, willen we graag weten hoe jij er over denkt. Over hoe jij in de aanstaande verandering staat. Dat heeft niet alleen met jezelf, maar ook alles te maken met je directe omgeving, je bureau of team en je leidinggevende.

Daarom vraag ik je om ons daarbij te helpen door het invullen van een vragenlijst. Dat kost je maximaal 15 minuten, naast al het andere werk. Maar we denken hiermee wel beter maatwerk te kunnen leveren. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Nadia Auerbach werkzaam bij het projectbureau Nationale Politie/Den Haag, vanuit de Erasmusuniversiteit. De respondenten blijven anoniem. Verdere informatie over het onderzoek kun je vinden op onze intranetsite onder de button Nationale Politie.

Of neem even contact op met het projectbureau 070-4243708. De vragenlijst kun je direct benaderen via de link www.thesistools.com/web/?id=275466.

Vast erg bedankt voor de moeite,

Theo van der Plas

Projectleider Nationale Politie/ Den Haag

Bijlage 4 Reminder enquête realisatie Nationale Politie

Beste collega's,

In de afgelopen weken heb je de vraag gekregen om mee te werken aan een enquête over de realisatie van de Nationale Politie. Daar hebben inmiddels al ruim 400 collega's aan meegewerkt. Dat is mooi en daar zijn we blij mee. Dat helpt ons om tot een goede aanpak te komen voor de realisatie. Toch hebben we ook de reacties van de andere collega's nodig om een goed beeld te krijgen.

Ik wil dan je dan ook vragen – als je de enquête nog niet hebt ingevuld – om dit voor zaterdag 30 juni alsnog te doen. Het zou ons geweldig helpen.

Het invullen duurt ongeveer 15 minuten en kan via onderstaande link:

www.thesistools.com/web/?id=275466

Een aantal collega's vroeg zich af hoe het zit met de anonimiteit omdat er gevraagd wordt naar leeftijd en functie. Het is goed om te weten dat het onderzoek zich richt op de mening van het collectief. De resultaten worden binnen het projectbureau geanalyseerd en teruggekoppeld op bureau en/of teamniveau in een vorm die niet te herleiden is tot individuele collega's. Naar de individuele scores wordt verder niet gekeken.

Ook Henk van Essen vindt het belangrijk om jullie mening te betrekken bij de totstandkoming van de nieuwe eenheid Den Haag. De enquête helpt daarbij. Het team of bureau met het hoogste responspercentage wordt dan ook door Henk uitgenodigd om het gesprek met hem aan te gaan over de vorming van de Nationale Politie. Deze collega's krijgen zo de gelegenheid om Henk persoonlijk aandachtspunten mee te geven en hem de vragen te stellen die de aanstaande verandering oproept.

Ik ga er van uit dat je ook hieraan je steentje wilt bijdragen; alvast erg bedankt voor de moeite,

Theo van der Plas

Projectleider Nationale Politie/ Den Haag

Bijlage 5 Factorladingen

Hiërarchiecultuur	Factorlading
5a. Binnen onze organisatie zijn overal procedures voor	0,305
5b. Onze organisatie wordt gekenmerkt door strakke leiding	0,482
6a. Bij het begin van een werkdag kan ik precies voorspellen wat die dag gebeuren gaat	0,191
6b. Als iedereen naar eigen inzicht zou werken, wordt het een puinhoop	0,260
6c. Ik schiet er niet veel mee op als ik bij een andere organisatie ga werken	0,356
6d. De zekerheden die deze baan mij biedt zijn belangrijk voor mij	0,453
7a. In onze organisatie praten we niet veel over het werk	-0,099
7b. Je moet op het werk met elkaar er maar het beste van maken	0,180
7c. Ik vind het fijn als alles volgens planning verloopt	0,519
7d. Formele regels zorgen voor de verbinding tussen verschillende afdelingen binnen onze organisatie	0,512
8a. Het werk zelf is geen grote uitdaging	-0,122
8b. In onze organisatie wordt de nadruk gelegd op behoud van het bestaande	-0,111
8c. Beheersbaarheid speelt de hoofdrol in onze organisatie	0,293
8d. Efficiënt werken is belangrijk in onze organisatie	0,558
9a. Fouten ontstaan meestal doordat mensen van de voorgeschreven procedures en werkvoorschriften afwijken	0,434
9b. Voor ons succes is het zijn van een betrouwbare organisatie van cruciaal belang	0,284
9c. Om succesvol te zijn moeten we zoveel mogelijk bereiken met zo weinig mogelijk middelen	0,121
Eigenwaarde	2,042
R²	12,0%
Cronbach's Alpha	0,515

Marktcultuur	Factorlading
5c. Onze organisatie is sterk gericht op het behalen van resultaten	0,204
5d. Onze organisatie wordt gekenmerkt door gezonde onderlinge concurrentie	0,521
5e. Presteren staat voor mij in het werk op de eerste plaats	0,350
5f. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg binnen onze organisatie	0,193
6e. Prestatiebeloning is de beste motivatie voor medewerkers	0,111
6f. Wij stellen binnen onze organisatie hoge eisen aan elkaar	0,510
6g. Wij vergelijken onderling onze prestaties	0,291
7e. Ik werk graag bij deze organisatie, omdat er hard wordt gewerkt aan het bereiken van doelen	0,697
7f. Ik werk graag voor deze organisatie omdat wij succesvol zijn	0,700
7g. Als ik hard werk, wil ik daar ook voor beloond worden	0,111
8e. Voor onze organisatie geldt: geen woorden maar daden	0,607
8f. In onze organisatie worden je prestaties gewaardeerd	0,611
8g. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol in onze organisatie	0,481
9d. Prestaties meten is noodzakelijk om succesvol te zijn	0,276
Eigenwaarde	2,869
R²	20,5%
Cronbach's Alpha	0,705

Familiecultuur	Factorlading
5g. Onze organisatie heeft veel weg van een grote familie	0,484
5h. Wij gaan informeel met elkaar om: we spreken elkaar met je en jij aan	0,419
5i. Wij hebben een sterk gevoel van saamhorigheid	0,643
6h. De verstandhouding met mijn leidinggevende is voor mij belangrijk	0,434
6i. De onderlinge verstandhouding met mijn collega's vind ik belangrijk in mijn werk	0,481
6j. Gelijkgestemdheid wordt binnen onze organisatie gewaardeerd	0,401
6k. Kenmerkend voor de manier waarop wij werken is dat iedereen zijn steentje bijdraagt	0,583

7h. Wij waarderen elkaar om wie je bent	0,660
7i. Wij gaan respectvol met elkaar om	0,693
7j. Wij zijn loyaal tegenover elkaar: je staat er nooit alleen voor	0,708
7k. Ik heb veel vertrouwen in mijn collega's	0,702
7l. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven	0,648
8h. Het is belangrijk om op een open manier met elkaar om te kunnen gaan	0,449
8i. Binnen de organisatie wordt veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen	0,419
8j. Een grote mate van vertrouwen is niet weg te denken binnen onze organisatie	0,578
9e. Persoonlijke ontwikkeling leidt tot succes	0,261
9f. Betrokkenheid bij het werk van alle medewerkers is noodzakelijk om succesvol te zijn	0,435
9g. Voor succes is teamwork noodzakelijk	0,474
Eigenwaarde	5,268
R²	29,3%
Cronbach's Alpha	0,851

Adhocratiecultuur	Factorlading
5j. Binnen onze organisatie zijn veel mensen bereid hun nek uit te steken	0,492
5k. Onze organisatie is voortdurend in beweging	0,363
5l. Onze organisatie wordt gekenmerkt door een echte ondernemingsgeest	0,521
6l. Ik ben bereid om risico's te nemen in mijn werk	0,240
6m. Creativiteit wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	0,710
6n. Binnen de organisatie krijg ik veel vrijheid om mijn werk naar eigen inzicht te doen	0,629
6o. Uniek zijn is een belangrijke waarde binnen onze organisatie	0,566
7m. Wij delen met elkaar dezelfde passie, namelijk het werk	0,477
7n. De samenwerking met mijn collega's inspireert mij	0,524
7o. Onze kracht is het inspelen op de wensen van klanten	0,535
8k. Wij streven voortdurend naar verbetering van onze producten/ diensten	0,645
8l. Om goed te kunnen functioneren moet je je blijven ontwikkelen	0,273
8m. Het uitproberen van nieuwe dingen wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	0,749
8n. Het zoeken naar kansen wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	0,750
9h. Om succesvol te zijn is het vooral belangrijk om goed bij te houden wat buiten onze organisatie gebeurt	0,228
9i. Het hebben van kennis en inzicht is van groot belang voor ons succes	0,277
Eigenwaarde	4,451
R²	27,8%
Cronbach's Alpha	0,826

Hiërarchiemanagement	Factorlading
10a. Leidinggevendens zorgen ervoor dat medewerkers exact en duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht	0,755
10b. Leidinggevendens zorgen ervoor dat medewerkers goed op de hoogte zijn van het beleid, de waarden en de doelstellingen van de organisatie	0,795
10c. Leidinggeven bestaat in onze organisatie vooral uit het controleren van medewerkers	-0,306
10d. Hoe het werk gedaan moet worden is in grote mate voorgeschreven	-0,043
10e. Medewerkers hebben weinig invloed op de manier waarop het werk uitgevoerd moet worden	-0,412
10f. Leidinggevendens bevorderen de coördinatie tussen verschillende afdelingen en bureaus	0,750
10g. Leidinggevendens stimuleren het uitwisselen van informatie binnen en tussen verschillende onderdelen van de organisatie	0,752
Eigenwaarde	2,596
R²	37,1%
Cronbach's Alpha	0,709

Marktmanagement	Factorlading
10h. Leidinggevenden stimuleren een gevoel van competitie tussen medewerkers	0,486
10i. Leidinggevenden beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten	0,389
10j. Leidinggevenden bepalen precies welke resultaten bereikt moeten worden	0,577
10k. Leidinggevenden eisen van medewerkers dat ze keihard werken en een hoge productie leveren	0,440
10l. Leidinggevenden motiveren en inspireren medewerkers om hun werk nog beter te doen	0,621
10m. Leidinggevenden streven naar klantgerichtheid	0,661
10n. Alles wat we doen is erop gericht om onze klanten beter van dienst te zijn	0,593
Eigenwaarde	2,090
R²	29,9%
Cronbach's Alpha	0,602

Familiemanagement	Factorlading
11a. Leidinggevenden zorgen voor samenwerking tussen medewerkers	0,740
11b. Leidinggevenden stimuleren en belonen participatie en betrokkenheid bij beslissingen	0,758
11c. Leidinggevenden streven naar eensgezindheid	0,646
11d. Leidinggevenden hechten veel waarde aan een prettige werksfeer	0,702
11e. Leidinggevenden luisteren aandachtig naar ideeën van medewerkers	0,784
11f. Leidinggevenden drukken hun mening over het werk van hun medewerkers voldoende uit	0,714
11g. Leidinggevenden stimuleren de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers	0,769
11h. Leidinggevenden fungeren vooral als mentor/ coach	0,690
11i. Leidinggevenden waarderen het als medewerkers voor hun eigen mening uitkomen	0,725
Eigenwaarde	4,749
R²	52,8%
Cronbach's Alpha	0,887

Adhocratiemanagement	Factorlading
11j. Het inbrengen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk wordt door leidinggevenden aangemoedigd	0,778
11k. Leidinggevenden erkennen en belonen experimenten en creativiteit	0,806
11l. Leidinggevenden zijn inspirerend	0,825
11m. Leidinggevenden hebben een duidelijke visie op wat in de toekomst kan worden bereikt	0,723
11n. Leidinggevenden steunen hun medewerkers als ze risico's nemen	0,755
11o. Leidinggevenden stimuleren medewerkers om de manier waarop ze hun werk doen te verbeteren	0,822
Eigenwaarde	3,704
R²	61,7%
Cronbach's Alpha	0,875

Subjectieve norm	Factorlading
12a. Het managementteam uit zich zichtbaar positief ten opzichte van de verandering	0,633
12b. Ik hecht veel waarde aan de lijnen die het managementteam uitzet	0,679
12c. Het merendeel van mijn collega's gaat mee in de verandering	0,663
12d. Mijn collega's vinden dat ik ook mee moet gaan in de verandering	0,598
12e. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	0,440
12f. Mijn direct leidinggevende staat positief ten opzichte van de verandering	0,680
12g. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	0,518
Eigenwaarde	2,584
R²	36,9%
Cronbach's Alpha	0,710

Attitude cognitief	Factorlading
13a. De verandering is een goede keuze	0,897
13b. Ik ben ervan overtuigd dat de verandering gaat werken	0,906
13c. Na de verandering kan ik mijn functie beter uitvoeren	0,807
13d. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatie	0,163
Eigenwaarde	2,303
R²	57,6%
Cronbach's Alpha	0,844

Attitude affectief	Factorlading
13e. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	-0,625
13f. Ik voel mij prettig bij het uitvoeren van nieuwe werkzaamheden	-0,701
13g. De verandering maakt mij onzeker	0,677
13h. Ik word enthousiast als ik over het veranderingsproces nadenk	-0,618
13i. Ik voel mij niet prettig bij een verandering binnen de organisatie of op de afdeling	0,676
13j. Ik ben bang dat ik mijn baan verlies door het verandertraject	0,426
13k. Ik ben bang dat door de organisatieverandering mijn functie straks minder leuk wordt	0,635
13l. Ik ben erg gehecht aan mijn huidige functie; ik zou willen dat deze niet veranderde	0,703
Eigenwaarde	3,257
R²	40,7%
Cronbach's Alpha	0,784

Attitude	Factorlading
Attitude cognitief	0,883
Attitude affectief	0,883
Eigenwaarde	1,558
R²	77,9%

Gedragcontrole	Factorlading
14a. Ik kan de werkzaamheden uitvoeren die van mij na de verandering gevraagd worden	0,625
14b. Ik heb voldoende informatie gehad over de verandering die gaat plaatsvinden	0,774
14c. Ik heb voldoende tijd gehad om mij op de verandering voor te bereiden	0,791
14d. Het is voor mij moeilijk om te veranderen	-0,465
14e. Ik vind de nieuwe taken die ik moet gaan uitvoeren moeilijk	-0,460
14f. Ik heb soortgelijke veranderingen meegemaakt en tot nu toe is het mij gelukt zelf mee te veranderen	0,440
Eigenwaarde	2,236
R²	37,3%
Cronbach's Alpha	0,640

Gedragintentie	Factorlading
15a. Ik ben van plan mij verder in te zetten voor de verandering	0,793
15b. Het is mijn bedoeling tijd vrij te maken om mij verder te verdiepen in de verandering	0,663
15c. Ik ben niet van plan mijn werkgedrag indien nodig aan te passen	-0,485
15d. Ik ben voornemens mijn taken op de "nieuwe" manier uit te gaan voeren	0,762
15e. Ik wil proberen om de nieuwe taken uit te voeren	0,699
15f. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering sta	0,755
Eigenwaarde	2,942
R²	49,0%
Cronbach's Alpha	0,775

Bijlage 6 Correlatiematrix cultuurtypen en managementtypen 16 eenheden

		Attitude	Subjectieve norm	Gedrag- controle
Hiërarchiecultuur	Correlatie	0,047	0,391	-,292
	Significantie	0,863	0,134	0,272
Marktcultuur	Correlatie	-,046	0,483	-,282
	Significantie	0,865	0,058	0,291
Familiëcultuur	Correlatie	0,163	0,535	0,407
	Significantie	0,546	0,033	0,117
Adhocratiecultuur	Correlatie	0,278	0,770	0,257
	Significantie	0,296	0,000	0,337
Hiërarchiemanagement	Correlatie	0,128	0,722	0,600
	Significantie	0,636	0,002	0,014
Marktmanagement	Correlatie	0,117	0,648	0,047
	Significantie	0,665	0,007	0,863
Familiëmanagement	Correlatie	0,023	0,795	0,177
	Significantie	0,933	0,000	0,511
Adhocratiemanagement	Correlatie	0,216	0,858	0,389
	Significantie	0,422	0,000	0,136

Bijlage 7 Gemiddelden leidinggevenden ten opzichte van niet leidinggevenden

Variabelen	Gemiddelde leidinggevenden	Gemiddelde niet leidinggevenden	significantie
Attitude	6,09	5,19	0,000
Subjectieve norm	6,75	5,52	0,000
Gedragcontrole	6,88	5,69	0,000
Gedragintentie	7,83	6,51	0,000