

‘Meten van organisatiecultuur’ kwantitatief en of kwalitatief?

Een onderzoek naar kwaliteitscriteria voor metingen van organisatiecultuur in de praktijk



Khalissa Moussa

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

Auteur: Khalissa Moussa
Studentnummer: 288434
Eerste beoordelaar: Drs. B. Jetten
Tweede beoordelaar: Prof.dr. S. Braster

Rotterdam
December 2007

“De werkelijkheid bestaat niet. Er is niet een eenduidige ‘toestand’ of ‘situatie’ die door iedereen geïnterpreteerd wordt als ‘de’ werkelijkheid. Wie om zich heen kijkt ziet huizen, de straat, een fietser die voorbijgaat. Wie even in gedachten is, ziet mensen, gebeurtenissen uit het verleden en denkbeelden. Wie in gesprek is met een ander, ziet de ander praten die daarbij gebruik maakt van taal, denkbeelden en metaforen. Wie weet wat in deze écht waar is (en alles hiervoor is waar) mag als eerste zeggen wat ‘de’ werkelijkheid is.”

(Jonker & Pennink, 2000: 3)

VOORWOORD

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de Master Arbeid, Organisatie en Management (AOM) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Voorafgaande aan de Master AOM werd in het schakeljaar ‘Sociologie’ vooral de nadruk gelegd op het doen van goed onderzoek. Omdat mijn interesse bij mensen ligt, ik ben er namelijk van overtuigd dat de sleutel tot succes voor een organisatie bij haar medewerkers ligt, en er al heel veel is geschreven over organisatiecultuur, wilde ik heel graag weten hoe je nu het beste een organisatiecultuur kunt meten. Dit onderwerp valt hiermee onder methodieken en draagt bij aan het vergroten van het sociologisch-methodologisch inzicht op het gebied van organisatievraagstukken. Het vormt naar mijn mening een mooie afsluiting van de Master AOM.

Graag wil ik hierbij mijn begeleider drs. Bert Jetten bedanken voor zijn waardevolle ondersteuning tijdens het schrijven van mijn scriptie. Mijn dank gaat ook uit naar de medewerkers van organisatie A en organisatie B voor de tijd en energie die zij in een drukke periode vrijmaakten voor hun deelname aan het onderzoek. Die dank gaat zeker ook uit naar mijn contactpersonen bij beide organisaties. Het is immers niet vanzelfsprekend om een ‘buitenstaander’ in de keuken te laten kijken naar een onderwerp dat bij onderzoek elders zo gevoelig is gebleken.

En bovenal wil ik mijn ouders, mijn zus Farha en enkele goede vrienden bedanken. Zonder jullie steun zou deze scriptie wellicht nooit zijn afgerond!

Khalissa Moussa

Rotterdam, december 2007

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	6
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Opbouw van het rapport	11
2 Organisatiecultuur	12
2.1 Van cultuur naar organisatiecultuur	12
2.2 Perspectieven	13
2.3 Definitie	14
2.3.1 Niveaus	16
2.3.2 Samenhang met subcultuur	18
2.4 Conclusie	20
3 Meten van organisatiecultuur	22
3.1 Concurrerende waardenmodel	22
3.2 Meetinstrumenten	24
3.2.1 Klinisch onderzoeksmodel	25
3.2.2 Multifocusmodel	26
3.2.3 Focus-vragenlijst	27
3.2.4 Organizational Culture Assessment Instrument	28
3.3 Conclusie	31
4 Onderzoeksmethode en kwaliteitscriteria	32
4.1 Kwaliteitscriteria	32
4.1.1 Controleerbaarheid	33
4.1.2 Betrouwbaarheid	33
4.1.3 Validiteit	34
4.2 Testen van kwaliteitscriteria	34
4.2.1 Kwantitatieve onderzoeksmethode	35
4.2.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode	36

4.3	Conclusie	39
5	Methode van onderzoek en analyse	40
5.1	Probleemstelling en onderzoeksvragen	40
5.2	Dataverzameling	42
5.2.1	Onderzoeksgebied	42
5.2.2	Interview	43
5.2.3	Vragenlijst	45
5.3	Data-analyse	46
5.3.1	Interview	46
5.3.2	Vragenlijst	48
6	Onderzoeksbevindingen	50
6.1	Vragenlijst	50
6.2	Interview	54
6.2.1	Observaties	54
6.2.2	Kwaliteitscriteria	55
6.3	Conclusie	58
7	Conclusie en discussie	60
	Referentielijst	62
	Bijlagen	65
	Bijlage I: vragenlijst	66
	Bijlage II: introductiebrief	71
	Bijlage III: gesprekspunten interview	72
	Bijlage IV: voorbeeld transcriptie interview	73
	Bijlage V: herinneringsemail organisatie B	74
	Bijlage VI: reactie van respondent organisatie B	75
	Bijlage VII: beschrijving respondenten	76
	Bijlage VIII: uitkomst evaluatievragen	79

SAMENVATTING

Als gevolg van maatschappelijke veranderingen is de cultuur van een organisatie vandaag de dag een belangrijke factor in het welbevinden en de prestaties van de werknemers binnen die organisatie. Objectieve metingen van de organisatiecultuur kunnen daarom een waardevol instrument zijn bij het in kaart brengen van het functioneren van de organisatie. Onderzoekers zijn het oneens over de juiste onderzoeksmethode voor organisatiecultuur. Dit onderzoek gaat daarom in op de vraag welke onderzoeksmethode het beste beeld oplevert van een organisatiecultuur, gezien de kwaliteitscriteria validiteit, betrouwbaarheid en controleerbaarheid waar goed onderzoek onder andere aan dient te voldoen. Deze criteria zijn van belang voor het streven naar intersubjectiviteit.

In de praktijk wordt voor het meten van organisatiecultuur gebruik gemaakt van verscheidene meetinstrumenten die behoren tot het kwantitatieve en of kwalitatieve onderzoeksmethode. Bekende meetinstrumenten voor organisatiecultuur zijn de Focus-vragenlijst en het Organizational Assessment Instrument (OCAI), deze behoren beide tot het kwantitatief onderzoek. De auteurs van de Focus-vragenlijst geven aan dat het instrument niet in voldoende mate voldoet aan het criterium validiteit. Het OCAI voldoet volgens de auteurs ervan wel aan de criteria betrouwbaarheid en validiteit. Zij verwijzen hiervoor naar onderzoeken die in Nederland niet publiek zijn. Hiermee voldoet dit instrument niet aan het criterium controleerbaarheid. Op basis van het empirisch onderzoek voldoet het OCAI ook niet aan het criterium validiteit.

De theorie dat het kwantitatief onderzoek gekenmerkt wordt door een hoge betrouwbaarheid en een lage validiteit wordt hiermee nogmaals bevestigd. Het kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door een lage betrouwbaarheid en een hoge validiteit; uit het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek bleek dat organisatie B subculturen heeft wat niet naar voren kwam middels het kwantitatief onderzoek.

Geconcludeerd wordt dat de omvang van een organisatie belangrijk is voor het bepalen van de onderzoeksmethode van organisatiecultuur. Het verdient aanbeveling, bij een complex begrip als organisatiecultuur, altijd gebruik te maken van kwalitatief onderzoek aangevuld met kwantitatief onderzoek bij een grote organisatie. Bij een kleine organisatie levert kwalitatief onderzoek het beste beeld op van een organisatiecultuur.

1 INLEIDING

“It is rather ironic that as the information age finally closes in around us, organisations are becoming more dependent on people than ever before.” (Hope en Hope, 1997: 15). Hope en Hope (1997) maken in een paar woorden duidelijk dat, als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, in vooral een groot aantal westerse landen, de behoefte aan een analyse van de organisatiecultuur met de jaren aanzienlijk toeneemt. Hier wordt achtereenvolgens de aanleiding voor het onderzoek (paragraaf 1.1), de probleemstelling (paragraaf 1.2) en de opbouw van dit rapport (paragraaf 1.3) beschreven.

1.1 Aanleiding

Volgens Steijn (2004: 38) heeft de industrialisering in de westerse samenleving, en met name de informatie- en communicatietechnologie (ICT), bijgedragen aan het turbulenter worden van de omgeving, waardoor de klassieke organisatievorm verouderd is. Steijn (2004: 38) illustreert dit eenvoudig aan de hand van het 3C-model van Hammer en Champy (1993). 3C staat voor: competition (bedrijven hebben, als gevolg van globalisering, te maken met een steeds heftiger concurrentie), customers (de klanten gaan steeds meer eisen stellen, meer maatwerk, hogere eisen aan kwaliteit, door ICT krijgen klanten meer informatie over producten) en change (veranderingen gaan steeds sneller, technologische bevindingen volgen elkaar steeds sneller op, bedrijven moeten daar steeds sneller op reageren om de concurrentiestrijd niet te verliezen).

Voor wat betreft organisatiecultuur is betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij de totale organisatie van groot belang voor het functioneren ervan. Dit betekent een organisatiecultuur waarin de accenten liggen op eigen verantwoordelijkheid, open staan voor kritiek en pioniersmentaliteit (Van Muijen, 1994: 6). Invoering van competentie- en performancemanagement zijn voorbeelden uit de praktijk waaruit blijkt dat organisatiecultuur in de loop der jaren een belangrijk onderdeel is geworden voor het goed functioneren van de organisatie. Van Muijen (1994: 5) stelt dat bij zowel profit als non-profit organisaties de prestatiecriteria veranderen als gevolg van veranderingen in de omgeving. Vooral bij de non-profit

organisaties heeft men het criterium ‘kwaliteit’ hoog in het vaandel staan. In het publieke debat wordt bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de zorg, het onderwijs, de dienstverlening, enzovoort. Organisaties voeren daarom in de praktijk vaak een structuurwijziging door.

Deze wijziging dient, voor het slagen ervan, gepaard te gaan met een verandering van de organisatiecultuur. Immers, het wijzigen van de structuur heeft gevolgen voor de cultuur van een organisatie. Van Reenen en Waisfisz (1995: 11) stellen dat het veranderen van een organisatiecultuur weinig succesvol verloopt als niet vooraf een ‘foto’ van de bestaande cultuur is genomen. Ook geven zij aan dat hoe beter een organisatie in staat is de cultuur kwantitatief in kaart te brengen, hoe gemakkelijker uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van het handelen, en hoe gemakkelijker het is om een organisatie in de gewenste richting te veranderen.

Een meting van de organisatiecultuur dient daarom vóór de verandering plaats te vinden. Verscheidene instrumenten kunnen helpen bij het meten van een organisatiecultuur (Sanders & Neuijen, 1989; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Van Reenen & Waisfisz, 1995; De Maat, 2004). In de literatuur wordt vaak gesproken over het diagnosticeren van organisatiecultuur. Wirtz (1998: 21) geeft de volgende betekenis voor het woord ‘diagnose’: “*waarnemen (van materiële en immateriële zaken), observeren en oordelen*”.

Als men alleen een beeld wil krijgen van organisatiecultuur komt het gebruik van ‘meten’ dichterbij dan het woord ‘diagnose’: “*measurement instead, meaning careful, deliberate observations of the real world for the purpose of describing objects and events in terms of the attribute composing a variable*” (Babbie, 2004: 119). Waar het woord ‘meten’ verwijst naar het geven van een zo precies mogelijke beschrijving, gaat het woord ‘diagnose’ verder met ook het beoordelen van een waarneming. In termen van organisatiecultuur suggereert het begrip diagnose dat een cultuur per definitie goed of fout is; de achterliggende gedachte is immers de cultuur te verbeteren, of zoals het in de organisatietheorie (bijvoorbeeld Quinn en Cameron, 1999) wordt aangeduid, ‘met als doel het veranderen van de cultuur naar de juiste of gewenste cultuur’. Om verwarring te voorkomen wordt verder gebruik gemaakt van het woord ‘meten’.

Tabel 1.1 laat zien dat, voor organisatiediagnose en hiermee ook voor het meten van organisatiecultuur, gebruik gemaakt kan worden van de volgende

dataverzamelmethode¹: vragenlijsten, interview, observatie en secundaire bronnen. Deze methoden hebben allen hun voor- en nadelen.

Tabel 1.1: vergelijking van verschillende dataverzamelmethode bij organisatiediagnose (Cummings & Worley, 2001: 115)

Methode	Voordeel	Nadeel
Vragenlijsten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antwoorden kunnen gekwantificeerd en makkelijk samengevat worden 2. Makkelijk te gebruiken bij een grote onderzoekseenheid 3. Relatief goedkoop 4. Verkrijgen van een grote hoeveelheid data 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geen inlevingsvermogen 2. Vaste vragen / missen van onderwerpen 3. Overinterpretatie van data 4. Vooroordeel in antwoord
Interview (individuele/ groeps)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aanpassend en mogelijk data te verzamelen over verschillende onderwerpen 2. Bron van rijke data 3. Inlevingsvermogen 4. Proces van interviewen leidt tot beschrijven van gedrag 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veel (tijd en) kosten 2. Vooroordeel van interviewer in antwoorden 3. Moeilijkheden met coderen en interpreteren van data 4. Vooroordeel van zelfrapportage
Observatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dataverzameling op basis van gedrag in plaats van op basis van verslag van gedrag 2. Niet retrospectief 3. Aanpassen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moeilijkheden met coderen en interpreteren van data 2. Verzamelt inconsequenties (onbestaanbaarheden) 3. Vooroordeel van observant en twijfel aan betrouwbaarheid 4. Veel (tijd en) kosten
Secundaire bronnen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niet reactief, geen vooroordeel in antwoorden 2. Hoge 'face' validiteit 3. Makkelijk te verzamelen / kwantificeren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toegang en zoekproblemen 2. Twijfel wat betreft validiteit 3. Moeilijkheden met coderen en interpreteren

In de praktijk wordt voor het meten van organisatiecultuur onder ander gebruik gemaakt van de Focus-vragenlijst of het Organizational Culture Assessment

¹ Deze term verwijst naar instrumenten waarmee belangrijke gegevens (data), afhankelijk van het soort onderzoek, voor het onderzoek verzameld kunnen worden en dient niet verward te worden met de veelgehoorde begrippen 'onderzoeksmethode' en 'onderzoeksonwerp'. Onderzoeksmethode en onderzoeksonwerp verwijzen naar het soort onderzoek (kwantitatief of kwalitatief). De dataverzamelmethode zijn wel inherent aan de onderzoeksmethode.

Instrument, beide gebaseerd op het concurrerende waardenmodel van Quinn (1988). Bij de toepassing van de instrumenten blijkt uit de theorie (bijvoorbeeld De Witte & Van Muijen, 1999) dat organisaties nauwelijks verschillen op de onderscheiden dimensies van cultuur. De bruikbaarheid van de instrumenten komt hiermee in het geding.

Sommige onderzoekers, zoals Van Reenen en Waisfisz (1995), Quinn en Cameron (1999), Gordon (1985), Kilmann en Saxton (1983) en Pumpin (1984), pleiten voor een kwantitatief onderzoek in de vorm van gestructureerde vragenlijsten. Weer anderen, zoals Schein (1992) en Alderfer en Smith (1982), geven de voorkeur aan interviews. En sommige onderzoekers, zoals Pollman (1995), geven de voorkeur aan een combinatie van beide. Gregory (1983) en Sapienza (1985) zien in participerende observatie de juiste benadering (Sackmann, 1991). Kortom, er is veel interesse in organisatiecultuur maar weinig consensus over hoe deze het beste is te meten.

1.2 Probleemstelling

Uit paragraaf 1.1 blijkt dat organisatiecultuur met behulp van verschillende instrumenten gemeten kan worden. Verscheidene onderzoekers zijn het oneens over de juiste onderzoeksmethode; welke methode geeft een juiste meting van een organisatiecultuur? Een vragenlijst, een interview en of observatie? Tabel 1.1 toont dat een vragenlijst belangrijke vragen of onderwerpen kan missen en het houden van interviews brengt veel kosten met zich mee en neemt veel tijd in beslag. Deze nadelen hangen samen met hulpmiddelen om het onderzoek uit te voeren. Belangrijker is te kijken naar de resultaten van een cultuuronderzoek en hoe deze tot stand zijn gekomen. Het doel van dit onderzoek is daarom inzicht verschaffen in welke onderzoeksmethode het beste beeld oplevert van een organisatiecultuur door de kwaliteitscriteria, waar een goed onderzoek aan dient te voldoen, te bestuderen. Hieruit vloeit de volgende probleemstelling:

Welke onderzoeksmethode levert, naar kwaliteitscriteria, het beste beeld op van een organisatiecultuur?

Voor het beantwoorden van de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe is organisatiecultuur gedefinieerd?
- Hoe wordt organisatiecultuur in de praktijk gemeten?
- Wat zijn kwaliteitscriteria en hoe kan onderzoek naar deze criteria worden beoordeeld?
- In welke mate voldoen enkele te gebruiken methoden aan de kwaliteitscriteria?

Al deze vragen komen in dit rapport aan de orde.

1.3 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 1 is de aanleiding en de probleemstelling van dit onderzoek besproken. In hoofdstuk 2 wordt de term organisatiecultuur toegelicht. Hoofdstuk 3 bespreekt een viertal instrumenten waarmee organisatiecultuur veelal in de praktijk gemeten wordt. Hierbij komt het concurrerende waardenmodel aan de orde. Vervolgens komen in hoofdstuk 4 de kwaliteitscriteria voor onderzoek aan bod. Hierin wordt ook behandeld hoe deze criteria getest kunnen worden. Hoofdstuk 5 gaat in op de methode en analyse van onderzoek. De resultaten van dit onderzoek met de bijbehorende analyse worden weergegeven in hoofdstuk 6. Tot slot komt in hoofdstuk 7 de conclusie aan bod met daarin ook de discussie.

2 ORGANISATIECULTUUR

De snelle ontwikkelingen in de maatschappij, zoals ook beschreven in de inleiding, hebben bijgedragen aan de grote aandacht voor het begrip organisatiecultuur. Cultuur en organisatiecultuur hebben altijd bestaan maar werden pas begin jaren zeventig als zodanig benoemd. Maar *hoe wordt organisatiecultuur gedefinieerd?* Paragraaf 2.1 gaat in op de opkomst van het begrip organisatiecultuur als belangrijk aspect van de organisatie-theorie. Vervolgens komen in paragraaf 2.2 vijf perspectieven op organisatiecultuur aan bod. Paragraaf 2.3 gaat uitgebreid in op de definities en de inhoud van organisatiecultuur. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 de conclusie van dit hoofdstuk gegeven.

2.1 Van cultuur naar organisatiecultuur

Het begrip organisatiecultuur komt voort uit het begrip cultuur. Het fenomeen cultuur is voor antropologen sinds lange tijd belangrijk om inzicht te krijgen in groepen en samenlevingen. Hierbij gaat het om onderzoek naar de zichtbare producten van ‘de beschaving’ van een land en vooral ook naar de omgangspatronen tussen mensen, zoals rituelen, symbolen, mythen en volksverhalen (Alblas & Wijsman, 1998: 307).

In de literatuur zijn vele definities van het begrip cultuur te vinden. De antropoloog Kluckhohn definieert cultuur als volgt: *“the set of habitual and traditional ways of thinking, and reacting that are characteristic of the ways a particular society meets its problems at a particular point in time”* (Schwartz & Davis, 1981: 32). Kluckhohn ziet cultuur dus als een traditionele manier van denken en handelen die karakteristiek is voor hoe een groep omgaat met haar problemen. Hofstede (1980), die onderzoek deed naar nationale culturen, vat cultuur op als de collectieve mentale programmering van mensen in een omgeving: *“I define culture as the collective mental programming of the people in an environment”* (Hofstede, 1980: 43). Cultuur is in zijn definitie niet een karakteristiek van individuen maar van een groep mensen met dezelfde opleiding en levenservaring. Hij ziet cultuur als de collectieve mentale programmering die de leden van de ene groep of categorie mensen onderscheidt van andere groepen of categorie mensen.

Culturen zijn volgens Kunda (1999) te verdelen in twee hoofdgroepen: individualisme versus collectivisme. De *individualistische cultuur* wordt gekenmerkt door begrippen als zelfvertrouwen, autonomie en onafhankelijkheid. De *collectivistische cultuur* wordt gekenmerkt door begrippen als afhankelijkheid, samenwerking en sociale harmonie, en heeft een focus op sociale verplichtingen.

Groepen in de individualistische cultuur zijn, door hun mentale programmering, anders dan groepen in de collectivistische cultuur, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Hofstede (1980) naar nationale culturen.

Rond dezelfde tijd waarin Hofstede zich bezighield met nationale culturen, werd de term organisatiecultuur voor het eerst geïntroduceerd in de Amerikaanse wetenschappelijke literatuur, voor zover bekend in 1979 met het artikel van Pettigrew, 'On Studying Organizational Cultures', in *Administrative Science Quarterly* (Hofstede et al., 1990: 286). Hetzelfde begrip werd al min of meer gebruikt in 1964 door Blake en Mouton, alleen noemden zij het toen 'climate'. In 1976 spraken Silverzweig en Allen over 'corporate culture'. Sinds de introductie van de term organisatiecultuur beleefde het begrip een hype onder managers, consultants, wetenschappers, enzovoort, van verschillende disciplines (Hofstede et al., 1990: 286). Vele onderzoekers begonnen eind jaren zeventig in te zien dat een organisatie niet kan volstaan met zich alleen bezig te houden met structuur en strategie, maar dat ook mythen, symbolen en rituelen van de organisatie van belang zijn voor haar goede functioneren. Daarom namen zij het begrip cultuur over uit de antropologie (Van Muijen, 1994: 17) en is organisatiecultuur sindsdien een belangrijk onderdeel van de organisatie-theorie.

2.2 Perspectieven

Tegenwoordig houden veel organisatiedeskundigen uit verschillende disciplines, zoals bestuurskundigen, organisatiesociologen, bedrijfskundigen en organisatiepsychologen, zich bezig met organisatiecultuur. Smircich (1983) onderscheidt vijf perspectieven op organisatiecultuur (Van Muijen, 1994: 7): *cross-cultural management*, *corporate culture*, *organization cognition*, *organization symbolism* en *unconscious processes and organization*. *Cross-cultural management* kijkt, naast cultuur, ook naar verschillen in andere variabelen, zoals structuur en leiderschap. Cultuur is hierbij een onafhankelijke variabele. Bij *corporate culture* staat de gehele cultuur centraal. *Organization*

cognition ziet cultuur als een gemeenschappelijke cognitie en een kennissysteem. Binnen het *organization symbolism* ligt de nadruk op het lezen, het ontcijferen en het interpreteren van symbolen; symbolen nemen binnen dit perspectief een belangrijke plaats in. Cultuur wordt bij *unconscious processes and organization* opgevat als de manifestatie van onbewuste processen.

De eerste twee perspectieven, *cross-cultural en corporate culture*, zien organisatiecultuur als een contextvariabele, naast andere variabelen in een onderzoeksmodel. Hierbij wordt onderzocht hoe deze variabelen elkaar beïnvloeden. Doel is het vinden van patronen in de relaties tussen de contextvariabelen en de andere variabelen en de beantwoording van de vraag tot welke uitkomsten die patronen leiden. De laatste drie perspectieven, *organization cognition, organization symbolism* en *unconscious processes and organization*, verschillen van elkaar voor wat betreft de definitie van cultuur, onderzoeksprogramma en vooral onderzoeksvraag, maar hebben toch een gemeenschappelijke visie, namelijk dat organisaties culturen zijn. De organisatie is dan een fenomeen dat door bepaalde leden gevormd wordt en niet een organisme of machine die intern goed geolied dient te zijn. In deze zienswijze kan niet gesproken worden over een buitenmenselijke werkelijkheid. De aandacht van de onderzoeker gaat uit naar de betekenis van het organiseren en niet naar de effectiviteit of de uitkomsten van de organisatie (Van Muijen, 1994: 10).

Organisatiecultuur wordt bij de eerste twee perspectieven gezien als een 'kenmerk'. Deze zienswijze, vanuit de psychologie (Pollman, 1995; Cameron & Quinn, 1999), gaat ervan uit dat een organisatie een cultuur 'heeft'. De laatste drie perspectieven zien de organisatiecultuur als een 'metafoor'. Deze zienswijze, vanuit de antropologie (Pollman, 1995; Cameron & Quinn, 1999; Smircich, 1983), gaat ervan uit dat de organisatie een cultuur 'is'.

2.3 Definitie

In de literatuur zijn vele definities van het begrip organisatiecultuur te vinden. Hier wordt de meest vooraanstaande definitie besproken, namelijk die van Schein (1992).

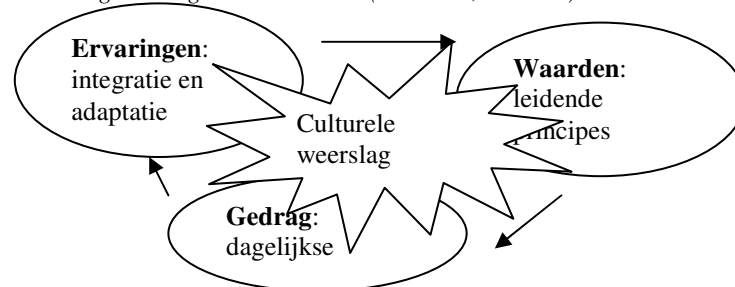
Ook de definitie van de Focusgroep² en van De Maat (2004) komen aan bod.

De psycholoog Schein (1992: 12) definieert organisatiecultuur als volgt: “A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation 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.” In deze definitie staan de gemeenschappelijke uitgangspunten, die een groep geleerd heeft terwijl ze haar problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste, centraal. Hierbij gaat het om een patroon dat goed genoeg gewerkt heeft om als waardevol aangemerkt te worden en dus aan nieuwe leden wordt geleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen in verband met die problemen.

In navolging van Schein geeft de Focusgroep de volgende definitie: “a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large” (Van Muijen, 1994: 18). In deze definitie gaat het om kernwaarden, gedragsnormen en artefacten die weergeven hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en hoe ze investeren in hun functie en in de organisatie.

Psychologe De Maat omschrijft organisatiecultuur als “de weerslag van belangrijke gedeelde ervaringen die tot uitdrukking komt in bepaalde waarden die richting geven aan het gedrag van de leden van de organisatie” (De Maat, 2004: 8). Deze definitie doet volgens De Maat (2004) recht aan het abstracte karakter van organisatiecultuur. Organisatiecultuur wordt erin gevormd door de leidende principes, de dagelijkse praktijk en de integratie en adaptatie van leden van een organisatie. Dit wordt ook wel het proces van ‘cognitieve transformatie’ genoemd (figuur 2.1).

Figuur 2.1: vorming van organisatiecultuur (De Maat, 2004: 9)

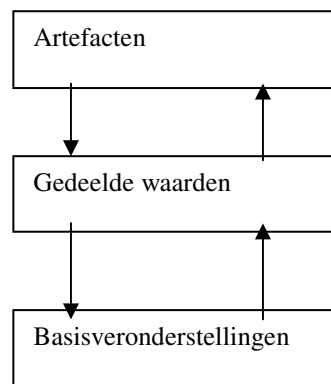


² De Focusgroep is een groep onderzoekers uit Europa en de Verenigde Staten die een gemeenschappelijke vragenlijst (focus) hebben ontwikkeld voor het meten van organisatieklimaat/cultuur (Van Muijen, 1994: 75).

2.3.1 Niveaus

Alle drie hierboven gegeven definities van organisatiecultuur veronderstellen de volgende elementen: artefacten, waarden en basisveronderstellingen. Schein (1992: 17) verdeelt deze elementen over drie niveaus (figuur 2.2). Sanders en Neuijen (1989: 12-15) spreken over manifestaties of uitingvormen van cultuur, zoals symbolen en artefacten, plechtigheden en rituelen, en verhalen en legendes (Sanders & Neuijen, 1989; Alblas & Wijsman, 1998; Jex, 2002).

Figuur 2.2: niveaus van organisatiecultuur (Schein, 1992: 17)



Het eerste niveau betreft *artefacten*. Hieronder verstaat Schein (1992: 17) de dingen die gezien, gehoord en gevoeld kunnen worden wanneer een groep in aanraking komt met een onbekende cultuur. Een advocatenkantoor ziet er voor een buitenstaander anders uit dan een reclamebureau. Advocaten gaan over het algemeen formeler gekleed dan reclamemakers. Deze verschillende artefacten wijzen op twee verschillende organisatieculturen. Dit niveau komt overeen met de manifestatie *symbolen en artefacten* van Sanders en Neuijen (1989).

Symbolen en artefacten “*zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen*” (Sanders & Neuijen, 1989: 15). Symbolen en artefacten zijn woorden, attributen, enzovoort, die allemaal vertegenwoordigen waar de organisatie voor staat; zij bepalen het imago van de organisatie. Enkele voorbeelden van symbolen zijn taalgebruik (het eerder genoemde advocatenkantoor kent een heel ander vakjargon dan een reclamebureau), humor, kleding, logo en huisstijl (Alblas & Wijsman, 1998: 327).

Het tweede niveau wordt door Schein (1992: 19) '*shared values*' genoemd. Waarden zijn in de opvatting van Schein (1992) de redenen waarom men iets doet of die dingen zinvol maken; het zijn de redenen die genoemd worden voor wat gedaan wordt. Schein (1992) stelt dat in de meeste organisatieculturen de aangehangen waarden teruggaan tot de oprichters van de organisatie en daarmee ook tot de oprichters van de cultuur.

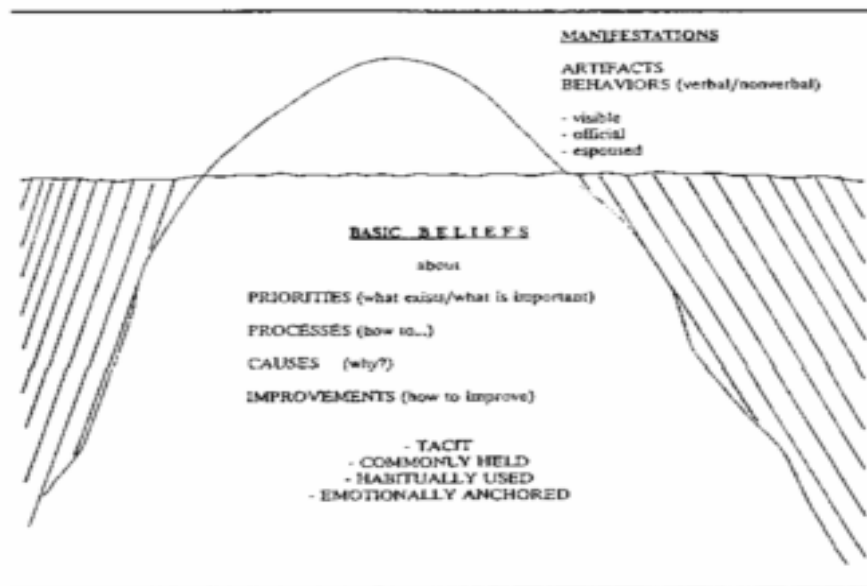
Voorbeelden behorend bij het tweede niveau zijn de manifestaties *plechtigheden en rituelen*. Bij plechtigheden en rituelen kan gedacht worden aan begroetingen, verjaardagen, vergaderingen, maandelijks overleg, plannen, enzovoort. Rituelen en plechtigheden betreffen met andere woorden gewoonten of handelingen die belangrijk en betekenisvol gevonden worden binnen een organisatie. Zij laten veelal een bepaald patroon zien (Sanders & Neuijen, 1989: 16; Alblas & Wijsman, 1998: 329).

Het derde niveau van Schein (1992:21) bestaat uit de basisveronderstellingen, ofwel opvattingen die voor de leden van de organisatie vanzelfsprekend zijn. De cultuur schrijft voor hoe dingen binnen een organisatie te doen, vaak via onuitgesproken uitgangspunten.

De manifestaties *verhalen en legendes* zijn hier van toepassing. Deze betreffen gedragsmodellen van de wijze waarop de imaginaire en reële personen die worden bewonderd, 'de helden', vorm hebben gegeven aan het werk. Anderzijds is het gedrag van 'antihelden' een voorbeeld van hoe het niet moet binnen de organisatie. Deze verhalen, of mythes, worden door leden van een organisatie doorgegeven aan anderen. Zo wordt de mythologie van een organisatie ontwikkeld (Sanders & Neuijen, 1989: 15).

De artefacten worden de zichtbare aspecten van cultuur genoemd. Denison (1996) is de eerste onderzoeker die deze zichtbare aspecten als organisatieklimaat heeft gedefinieerd. De onzichtbare aspecten worden door Denison (1996) organisatiecultuur genoemd (Van Muijen, 1994). De definities van Schein (1992), de Focusgroep en De Maat (2004) veronderstellen ook zichtbare en onzichtbare aspecten.

Figuur 2.3: een ijsbergmodel van organisatiecultuur (Sackmann, 1991: 298)



Een vaak gemaakte vergelijking is die met een ijsberg (figuur 2.3). De zichtbare aspecten, zoals technologie, beleid, structuur, procedures en financiële middelen, liggen boven de waterspiegel. Onder de waterspiegel liggen de onzichtbare of verborgen aspecten, de informele aspecten van het leven binnen de organisatie, zoals gemeenschappelijke percepties, attitudes en gevoelens, gezamenlijke waarden over de aard van de mens, relaties tussen mensen, en wat de organisatie kan en wil onthouden (Sackmann, 1991; Van Muijen, 1994; Sanders & Neuijen, 1989; Schein, 1992). Organisatiecultuur vormt als het ware de software van een organisatie, het zit in de hoofden van mensen. Naast software kent een organisatie ook hardware (Sanders & Neuijen, 1989: 12 en 15). De hardware van een organisatie is vergelijkbaar met het eerder besproken klimaat van een organisatie. Evenals een computer kan een organisatie pas werken als zowel de software ofwel organisatiecultuur als hardware ofwel organisatieklimaat goed zijn geïnstalleerd.

2.3.2 Samenhang met subcultuur

In paragraaf 2.1 is gesteld dat cultuur een collectieve mentale programmering is die groepen van elkaar onderscheidt. Veel onderzoekers zijn van mening dat een organisatie naast een complete cultuur één of meer subculturen heeft (Janson, 1994; Van Reenen & Waisfisz, 1995; Schein 1996; Trice & Beyer, 1993). Janson (1994)

onderscheidt de volgende zes subculturen: elite (*corporate*), departementale, divisie, lokale, onderwerperelateerd en beroepscultuur (Jex, 2002: 404).

Schein (1992) erkent ook het bestaan van subculturen. Hij spreekt liever over de cultuur van een groep als hij het heeft over organisatiecultuur. Zijn definitie van organisatiecultuur is dan ook gebaseerd op de cultuur van een groep. Op zijn vraag: “*Can a large organization have one culture?*” (Schein, 1992: 13) geeft hij het antwoord “nee”. Vooral grote organisaties kunnen volgens hem niet één cultuur hebben. Schein (1992) geeft als voorbeeld IBM. Er kan niet gesproken worden van ‘de’ cultuur van IBM. Wel kan het bewijs worden geleverd dat sommige veronderstellingen binnen IBM worden gedeeld. Schein (1996) stelt dat subculturen ontstaan binnen organisaties vanuit unieke ervaringen van de leden van de organisatie.

Trice en Beyer (1993) stellen dat organisaties naast subculturen ook een gehele cultuur kunnen hebben, “*organizations can have both an overall culture and a multiplicity of subcultures*” (Trice & Beyer, 1993: 174). In het voorbeeld van IBM zouden Trice en Beyer (1993) wel kunnen spreken van ‘de’ cultuur van IBM. Zij geven drie voorwaarden die kunnen leiden tot sociale cohesie, de basis waarop subculturen ontstaan.

De eerste voorwaarde betreft differentiële communicatie over en weer (*differential interaction*). De mate waarin mensen met elkaar communiceren, verschaft de basis voor subculturen. Organisaties ontwikkelen structurele en andere omstandigheden die ervoor zorgen dat mensen die met elkaar samenwerken onderling meer communiceren dan met anderen, met wie ze niet samenwerken. Als voorbeelden van factoren worden genoemd de grootte van de organisatie, de geografische ligging, het aantal departementen, divisies, hiërarchie en verticale communicatie (Trice & Beyer, 1993: 176 en 177). Waar Trice en Beyer (1993) factoren geven voor het ontstaan van differentiële integratie, spreekt Janson (1994) over deze factoren in termen van subculturen.

De tweede voorwaarde betreft de gedeelde ervaringen (*shared experiences*), deze hebben mensen nodig voor het stimuleren van collectieve zingeving. De derde voorwaarde is het bestaan van gemeenschappelijke persoonlijkheidskenmerken zoals leeftijd, afkomst, onderwijs en sociale klasse. Als een organisatie groot van omvang is, zal er groepsvorming plaatsvinden; werknemers binnen dezelfde afdeling zullen een subcultuur of een groep (zoals geformuleerd door Schein (1992)) vormen.

Zij hebben iets, in dit geval dezelfde prestatiedoelen, met elkaar gemeen. Dit geldt ook voor de geografische ligging en de andere genoemde factoren.

2.4 Conclusie

Cultuur is sinds de jaren '80 een belangrijk onderdeel van de organisatietheorie en er zijn dan ook vele definities van organisatiecultuur in de literatuur te vinden.

De definitie van Schein, de Focusgroep en De Maat zijn besproken. De definitie van Schein komt overeen met de antropologische definitie van Kluckhohn. Beide stellen manieren waarmee een groep zich aanpast aan haar omgeving centraal. De definitie van de Focusgroep legt de nadruk op kernwaarden die weergeven hoe mensen met elkaar omgaan. De Maat heeft het in haar definitie alleen over waarden als leidende principes, zij spreekt niet over de onderliggende waarden van de leden van een groep. Immers, elk lid heeft zijn of haar inbreng in de cultuur. Bovendien indien uitgegaan wordt van de definitie van De Maat dan zit het proces van organisatiecultuurvorming in een vicieuze cirkel; gedrag, waarden en ervaringen hebben over en weer invloed op elkaar en vormen hiermee een organisatiecultuur. Een verandering in gedrag heeft effect op de ervaringen en deze weer op de waarden, wat weer van invloed is op het gedrag, enzovoort. Op basis van deze definitie wordt niet duidelijk in welke fase organisatiecultuur ontstaat en wat het precies inhoudt.

Schein stelt terecht dat vele bestaande definities over organisatiecultuur relateren of reflecteren aan het begrip cultuur, maar niet echt de betekenis ervan geven. Deze definities omvatten vaak de woorden 'normen en waarden' en geven niet aan waarom die waarden en normen bestaan. De definitie van Schein doet dat wel en daarom wordt hier uitgegaan van zijn definitie.

Iedere organisatie heeft per definitie een cultuur en is op een bepaalde manier gestructureerd zodat ze haar doelen kan realiseren. Voor het behalen van deze doelen, dienen alle leden van een organisatie dezelfde kant op te kijken, of zoals Schein het heeft geformuleerd, 'gemeenschappelijke uitgangspunten' te hebben. Op grond hiervan wordt een cultuur gevormd.

Schein legt concreet uit wat organisatiecultuur inhoud door onderscheid te maken in drie niveaus: artefacten, gedeelde waarden en basisveronderstellingen. De artefacten betreft de zichtbare aspecten van cultuur (door andere onderzoekers, zoals

de Focusgroep en Denison, ook wel organisatieklimaat genoemd) en de gedeelde waarden en basisveronderstellingen de onzichtbare aspecten. Sanders en Neuijen spreken alleen over manifestaties van cultuur en gaan met hun term voorbij aan het feit dat juist de onzichtbare aspecten van belang zijn.

Binnen organisaties, vooral grote organisaties, ontstaat altijd groepsvorming, zoals Schein terecht stelt. Dit impliceert dat organisaties ook subculturen hebben. Elk organisatie heeft tegenwoordig bijvoorbeeld een afdeling Personeel & Organisatie (P&O) en een afdeling Financiën, ieder van deze afdelingen heeft een ander doel en een ander soort medewerkers; zo zijn de medewerkers van de afdeling P&O een vraagbaak voor alle medewerkers binnen de organisatie. De subculturen vormen samen wel een algehele cultuur.

Geconcludeerd wordt dat een organisatie een cultuur heeft en dus als 'kenmerk' gezien dient te worden. Het gaat bij organisatiecultuur om groepsaanpassing om te kunnen overleven binnen de omgeving waarin men opereert. Dit kan alleen indien een organisatie gemeenschappelijke uitgangspunten heeft geformuleerd op basis van haar waarden en basisveronderstellingen.

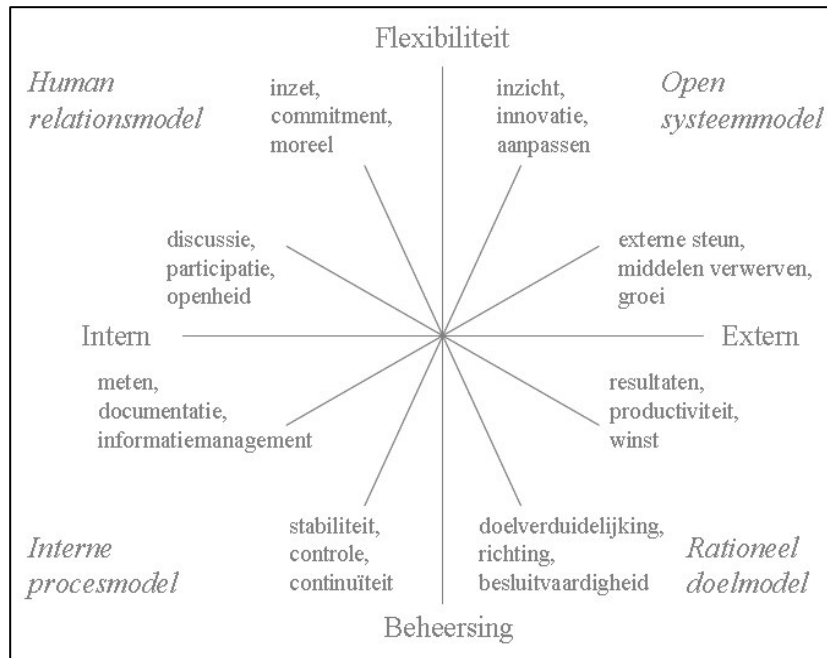
3 METEN VAN ORGANISATIECULTUUR

Hoe wordt organisatiecultuur gemeten? In sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft ‘meten’ te maken met “*een verzameling van empirische verschijnselen of variabelenwaarden, met een structuur die bestaat uit één of meer relaties die naar het inzicht van de onderzoeker tussen die verschijnselen of waarden bestaan*” (Swanborn, 1987: 204). In dit hoofdstuk wordt een viertal instrumenten voor het meten van organisatiecultuur besproken (paragraaf 3.2). Omdat twee van deze instrumenten gebaseerd zijn op het concurrerende waardenmodel (*competing values model*) van Cameron en Quinn (1999) komt dit eerst aan bod (paragraaf 3.1). Als laatste wordt een conclusie gegeven (paragraaf 3.3).

3.1 Concurrerende waardenmodel

De theorie van het concurrerende waardenmodel gaat er van uit dat een organisatie voortdurend in beweging is. Volgens Quinn (1988) gaat deze theorie verder dan het rationeel deductieve denken en legt het een relatie met het zogenaamde Janus-denken: “*de Romeinse god Janus kijkt zowel naar rechts als naar links*” (De Maat, 2004: 22; Van Muijen, Koopman & De Witte, 1996: 24). Het rationeel deductieve denken zorgt voor de eliminatie van eventuele paradoxen en voor nastreving van interne consistentie en stabiliteit, en hiermee voor een blokkering van andere zienswijzen of perspectieven (De Maat, 2004: 22 en 23). Quinn (1988) neemt zelf vele effectiviteitscriteria in beschouwing en stelt dat het model essentiële elementen bevat die de effectiviteit van organisaties bepalen: primaire focus van de organisatie (intern versus extern) en flexibiliteit versus beheersing (De Maat, 2004).

Figuur 3.1: het concurrerende waardenmodel (Van Muijen et al., 1996:45)



Figuur 3.1 geeft het model van de concurrerende waarden weer. De interne en externe focus staan op de horizontale as. Intern wil zeggen dat de organisatie zelf centraal staat, bijvoorbeeld haar eigen processen en mensen. De relatie met haar omgeving staat centraal bij de externe focus. Op de verticale as staan beheersing (mate van centralisatie en integratie) en flexibiliteit (mate van decentralisatie en differentiatie). Een door Quinn (1988) genoemde derde dimensie, ‘de focus op doelen versus middelen’, wordt in dit model buiten beschouwing gelaten.

In het tweedimensionale model brengt Quinn (1988) het interne waardensysteem in kaart, wat het diepere geloof weerspiegelt. Vervolgens wordt het model gekoppeld aan motieven en probleemoplossende strategieën en wordt een organisatie-model ontwikkeld waarin vier modellen zijn geïntegreerd (figuur 3.1):

- het human relationsmodel (belangrijke waarden zijn inzet, samenhang en moreel),
- het open systeemmodel (belangrijke waarden zijn aanpassing, externe ondersteuning en innovatie),
- het interne proces model (belangrijke waarden efficiency en controle), en
- het rationele doelmodel (belangrijke waarden zijn resultaat en doelgerichtheid) (Van Muijen, 1994; Van Muijen et al., 1996; De Maat, 2004).

Het concurrerende waardenmodel werd door Quinn (1988) vervolgens omgezet naar een model voor organisatiecultuur. Het cultuurmodel is te verdelen in vier cultuurtypen:

- hiërarchiecultuur (gericht op stabiliteit, regels en procedures),
- marktcultuur (resultaatgericht),
- familiecultuur (waarden en normen die verbondenheid benadrukken; het gaat hier om teamwork),
- adhocratiecultuur (gericht op innovatie).

De hiërarchiecultuur komt overeen met het interne proces model, de marktcultuur met het rationele doelmodel, de familiecultuur met het human relationsmodel en de adhocratiecultuur met het open systeemmodel (Cameron & Quinn, 1999).

Voor het meten van organisatiecultuur wordt in de praktijk veelal gebruik gemaakt van het concurrerende waardenmodel. Het model tracht een beeld te geven van de huidige organisatiecultuur. Op basis van de strategie kan met behulp van dit model ook aangegeven worden wat voor cultuur bij een organisatie past. Ter illustratie: de strategie van organisatie A is gericht op de klanten en houdt in dat zij een snelle en kwalitatief goede dienstverlening wil aanbieden. Voorts heeft de organisatie als doelstelling het behalen van zoveel mogelijk winst. Het ligt dan voor de hand dat organisatie A, op basis van haar strategie, een marktcultuur dient na te streven. In hoeverre van een marktcultuur werkelijk sprake is, kan worden vastgesteld met de meetinstrumenten zoals die in de volgende paragraaf beschreven worden.

3.2 Meetinstrumenten

In de afgelopen decennia is een verscheidenheid aan instrumenten ontwikkeld waarmee organisatiecultuur gemeten kan worden. De volgende vier instrumenten zijn of worden door organisaties in Nederland toegepast bij het uitvoeren van een cultuuronderzoek en komen daarom hier aan bod (Van Muijen, 1994; Van Muijen et al., 1996; Cameron & Quinn, 1999; De Maat, 2004): het Klinisch onderzoeksmodel, het Multifocusmodel, de Focus-vragenlijst en het Organizational Culture Assessment. Vooral de laatste twee instrumenten worden toegepast bij cultuuronderzoeken.

3.2.1 Klinisch onderzoeksmodel

Voor een juiste cultuurbeschrijving zal de onderzoeker geaccepteerd moeten worden in de groep (Schein, 1992: 29). Het creëren van een klinische situatie biedt volgens Schein (1992) een oplossing. In deze situatie zal de *'insider'* (iemand binnen de organisatie) de noodzaak van het onderzoek inzien en de *'outsider'* (de onderzoeker) zo goed mogelijk helpen bij het onderzoek. Immers, de *'insider'* ziet het belang in van het onderzoek voor zijn eigen organisatie.

Tabel 3.1: tien stappen om te komen tot een cultuurbeschrijving (Schein, 1992)

1. *Entering and focusing on surprises*
2. *Systematically observing and checking*
3. *Locating a motivated insider*
4. *Revealing the surprises, puzzlement's and hunches*
5. *Jointly exploring to find explanation*
6. *Formalizing hypotheses*
7. *Systematically checking and consolidating*
8. *Searching for shared assumptions*
9. *Perpetually recalibrating*
10. *Writing a formal description*

Tabel 3.1 geeft de tien stappen weer, zoals door Schein (1992) geformuleerd, om te komen tot een juiste cultuurbeschrijving. Stap één tot en met drie omvatten de eerste indrukken die worden opgedaan, observatie en het vinden van iemand binnen de organisatie, een *'motivated insider'*, die graag medewerking wil verlenen. Bij stap vier gaat het om het geven van een eigen mening. Hier is het de kunst om niet te generaliseren, want dit zou kunnen leiden tot een defensieve houding bij de *'insiders'*. Stap vijf en zes betreffen respectievelijk het vinden of zoeken naar mogelijke verklaringen en het formuleren van hypothesen.

De dataverzamelmethode, zoals het afnemen van een vragenlijst, komen aan de orde in stap zeven. Schein (1992: 177) is bij deze stap voorstander van het houden van groepsinterviews. Het basisprincipe is hierbij niet te vragen naar waarden of veronderstellingen, want dit zal alleen sociaal wenselijke antwoorden opleveren. Het is de bedoeling de juiste vragen te stellen die een natuurlijk verhaal weergeven in logische volgorde. De laatste drie stappen betreffen het zoeken naar gedeelde waarden binnen de organisatie, voortdurende bijstelling en het geven van een cultuurbeschrijving.

Schein (1992) is erg kritisch over andere methoden voor het verwerven van culturele data, vooral over surveys. Schein (1992: 180-184) beschrijft vier problemen bij het gebruik ervan:

- Een survey meet alleen de zichtbare aspecten (organisatieklimaat); voor het meten van organisatiecultuur is verder onderzoek nodig.
- Voor een echte meting van organisatiecultuur zal een vragenlijst lang en uitgebreid moeten zijn om er zeker van te zijn dat alle aspecten van organisatiecultuur aan de orde komen; dat is in de praktijk meestal niet haalbaar; een vragenlijst zou al gauw uit meer dan 100 vragen bestaan.
- Niet alle vragen kunnen van toepassing zijn op elke organisatie.
- Het risico bestaat dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven.

Verder is het volgens Schein (1992: 28) niet mogelijk een gehele cultuur te meten, maar wel een aantal elementen daarvan, en zo de cultuur binnen een organisatie begrijpelijk te maken. Dit geldt vooral voor grote organisaties met meerdere afdelingen. Schein (1992) is daarom van mening dat respondenten bij het geven van antwoorden uit dienen te gaan van de cultuur van hun afdeling.

Het klinisch onderzoeksmodel heeft volgens Schein (1992: 170) twee grote voordelen: het subjectiviteitsvoordeel van de *'outsider'* wordt zo veel mogelijk vermeden en het gebrek aan bewustwording van de *'insider'* wordt overwonnen. Schein (1992) schrijft niets over de objectiviteit van de onderzoeker wanneer deze eenmaal geaccepteerd is in de groep en dus ook onderdeel is geworden van de groep. Geaccepteerd worden betekent dat de onderzoeker de groep waar hij onderzoek naar doet ook heeft geaccepteerd; er is immers pas sprake van acceptatie als beide partijen elkaar hebben geaccepteerd. Men kan zich afvragen in hoeverre de onderzoeker zichzelf dan objectief kan noemen en in hoeverre de onderzoeker nog voldoende afstand kan nemen om de juiste vragen te stellen, bijvoorbeeld in een groepsinterview.

3.2.2 Multifocusmodel

Het Multifocusmodel van Van Reenen en Waisfisz (1994: 12-17) tracht cultuur te beoordelen op basis van zeven 'primaire dimensies', de zes dimensies van Hofstede et al. (1990) plus één toegevoegde dimensie, en ten minste dertig sub-dimensies. De 'primaire dimensies' zijn:

- middelgericht versus doelgericht,
- normatief versus pragmatisch,

- losse werkdiscipline versus strakke werkdiscipline,
- lokaal versus kosmopolitisch,
- open systeem versus gesloten systeem,
- mensgericht versus werkgericht, en
- afwijzing van leiderschap versus acceptatie van leiderschap.

Voor de dertig sub-dimensies wordt hier verwezen naar Van Reenen en Waisfisiz (1994). Een toelichting op de inhoud van de dimensies, sub-dimensies en de totstandkoming van de scores wordt door de auteurs niet gegeven.

Volgens Van Reenen en Waisfisiz (1994: 14) kan een meting van een organisatiecultuur nooit een kwantitatieve vastlegging van de werkelijkheid zijn, maar hooguit een beschrijving die de werkelijkheid benadert. Verder stellen zij dat het Multifocusmodel in staat is de complexe werkelijkheid vanuit verschillende gezichtspunten in beeld te brengen. Bovendien valt het vaststellen van cultuur volgens Van Reenen en Waisfisiz (1994) onder directe verantwoordelijkheid van het management; alleen het management kan naar hun mening een beeld geven van de cultuur. Dit roept echter de vraag op hoe de werkelijkheid benaderd kan worden als de medewerkers niet betrokken worden in de meting. Een beeld van een algemene organisatiecultuur kan met dit model niet gegeven worden, wellicht wel een beeld van de subcultuur 'elite of corporate cultuur' (zoals besproken in paragraaf 2.3.2) van managers en leidinggevendenden. Het model zal daarom in de praktijk nauwelijks een goed beeld kunnen geven van een organisatiecultuur.

3.2.3 Focus-vragenlijst

De Focus-vragenlijst³ bestaat uit een descriptief en een evaluatief deel. Het descriptieve deel van de vragenlijst meet de zichtbare aspecten van een organisatie, ofwel het eerder genoemde organisatieklimaat, en het evaluatieve deel tracht de onzichtbare aspecten te meten.

De Focusgroep borduurt voort op het in paragraaf 3.1 besproken concurrerende waardenmodel van Quinn (1988) en beschrijft vier cultuuroriëntaties die elk een cultuurtype vertegenwoordigen:

³ De Focus-vragenlijst is ontwikkeld door onderzoekers uit verschillende landen. Zij hebben op basis van het concurrerende waardenmodel 285 Engelstalige items geformuleerd. De Nederlandse versie van de vragenlijst is uit het Engels vertaald en er heeft geen vertaling terug plaatsgevonden, omdat dit volgens de Focusgroep meer tijd in beslag zou nemen en niet per definitie tot een effectievere of betere itemformulering zou leiden (Van Muijen et al., 1996).

- een ondersteunende oriëntatie voor familiecultuur,
- een innovatieve oriëntatie voor adhocratiecultuur,
- een doeloriëntatie voor marktcultuur, en
- een regeloriëntatie voor hiërarchiecultuur.

De Focus-vragenlijst is een gestructureerde vragenlijst en valt hiermee onder de kwantitatieve onderzoeksmethoden. De vragenlijst wordt gebruikt in verscheidene landen en blijkt volgens Van Muijen et al. (1996) in de praktijk een bruikbaar meetinstrument te zijn. In het descriptieve gedeelte dienen per oriëntatie stellingen te worden beoordeeld op een zespuntschaal. Het evaluatieve deel bestaat uit een lijst met uitdrukkingen die al dan niet kenmerkend zijn voor de organisatie. De stellingen zijn op het niveau van de organisatie geformuleerd. Bij de beantwoording van de vragen dienen de respondenten dan ook uit te gaan van de gehele organisatie.

Van Muijen et al. (1996: 96) noemen een aantal beperkingen van de Focus-vragenlijst: de vragenlijst meet niet de subtiele verschillen tussen afdelings- of regionale culturen en bepaalde gemiddelden kunnen berekend worden op grond van perceptuele antwoorden, terwijl de betekenis ervan voor de werknemer onduidelijk zou kunnen zijn. Als voorbeeld bij dit laatste punt wordt ‘regelgeving’ gegeven; voor werknemer A kan die “zeer geruststellend zijn” en voor B “zeer hinderlijk”. Beide werknemers kunnen als gevolg van de constructie van de vragenlijst toch hetzelfde antwoord geven op de vraag of de organisatie zich door regelgeving kenmerkt. Van Muijen et al. (1996: 82) geven aan dat de multipale methoden benadering, het gebruik van verschillende methoden, een manier is om nadelen van een bepaalde methode te compenseren; zelf doen zij dat echter niet.

3.2.4 Organizational Culture Assessment Instrument

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), ontwikkeld door de onderzoekers Cameron en Quinn (1999) en ook gebaseerd op het concurrerende waardenmodel, is volgens Cameron en Quinn (1999) een bruikbaar en zuiver instrument gebleken voor het meten van de onderliggende cultuur; het OCAI is bij meer dan duizend organisaties bekend en bleek een goede voorspeller van de prestaties van organisaties.

Het instrument beslaat twee fasen. Fase één gaat om de beoordeling van hoe de organisatiecultuur er nu uitziet. Fase twee helpt een beeld te krijgen van de gewenste cultuur, “*de cultuur die naar de mening van de leden van de organisatie zou moeten*

worden ontwikkeld, wil de organisatie kunnen voldoen aan de toekomstige eisen van de omgeving en de uitdagingen kunnen aangaan waarvoor zij dan zal worden gesteld” (Cameron & Quinn, 1999: 39). Omdat dit onderzoek zich concentreert op het meten van de huidige cultuur wordt fase twee verder buiten beschouwing gelaten.

Het doel van het OCAI is vast te stellen hoe een organisatie er voor staat in termen van zes dimensies van organisatiecultuur:

- de dominante kenmerken,
- de leiding van de organisatie,
- het personeelsmanagement,
- het bindmiddel van de organisatie,
- de strategische accenten, en
- de succescriteria.

Het instrument geeft volgens Cameron en Quinn (1999) een beeld van het functioneren van de organisatie en de waarden waardoor ze wordt gekenmerkt. De antwoorden dienen daarom zo nauwkeurig mogelijk gegeven worden. Van de respondent wordt gevraagd te kijken naar de afdeling waar hij of zij werkt (Cameron en Quinn, 1999: 40 en 41).

Tabel 3.2: één van de zes dimensies uit het OCAI (Cameron & Quinn, 1999: 41)

1.	Dominante kenmerken	Nu
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 resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
	Totaal	100

Het OCAI bestaat uit vier uitspraken voor ieder van de zes dimensies (zie tabel 3.2 voor een fragment, voor de complete vragenlijst zie bijlage I deel B). Honderd punten dienen verdeeld te worden over deze uitspraken, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij de eigen organisatie. De uitspraken trachten volgens Quinn en Cameron (1999) meer de cultuur in plaats van het klimaat te meten.

Volgens Cameron en Quinn (1999: 183 en 184) is het OCAI betrouwbaar. Ze verwijzen hiervoor naar onderzoeken van Quinn en Spreitzer (1991), Yeung, Brockbank en Ulrich (1991) en Zammuto en Krakower (1991).

Tabel 3.3: cronbach's alpha voor elk type cultuur (Cameron en Quinn, 1999)

	Quinn en Spreitzer	Yeung et al.	Zammuto en Krakower
Familiecultuur	0,74	0,79	0,82
Adhocratiecultuur	0,79	0,80	0,83
Marktcultuur	0,73	0,76	0,67
Hiërarchiecultuur	0,71	0,77	0,78

Tabel 3.3 laat zien dat de coëfficiënten bij alle drie de onderzoeken ongeveer tussen de 0,70 en 0,80 liggen. De respondenten bij het onderzoek van Quinn en Spreitzer (1991) bestonden uit 796 managers van 86 nutsbedrijven; het onderzoek van Yeung et al. (1991) is gebaseerd op 10.300 respondenten van 1064 ondernemingen en bij het onderzoek van Zammuto en Krakower (1991) bedroeg het aantal respondenten meer dan 1300 (Cameron & Quinn, 1999: 183 en 184). Het totaal aantal leden van de organisatie wordt niet vermeld evenmin als plaats en tijdstip van de onderzoeken.

Verder wordt het bewijs voor de validiteit van het OCAI volgens Cameron en Quinn (1999) door het onderzoek van Cameron en Freeman (1991)⁴ gegeven. Bij de gegevens over validiteit wordt duidelijk dat alleen managers de vragenlijst hebben ingevuld. Er is dus gekozen voor personen met een totaalbeeld van de organisatie. Dit is in strijd met wat bij de instructie van de vragenlijst staat, namelijk dat de respondent de afdeling waar hij of zij werkt in gedachten dient te nemen bij het beantwoorden van de vragen. Los van deze tegenstrijdigheid wordt niet duidelijk hoe beoordeeld is of deze personen daadwerkelijk een totaalbeeld hebben van de organisatie. Verder is het niet duidelijk hoe en óf er een steekproef is getrokken.

⁴ Het onderzoek van Cameron en Freeman (1991) was ten tijde van het theoretisch onderzoek in Nederland niet beschikbaar, niet in bibliotheken noch in internetdatabanken.

3.3 Conclusie

Het model van de concurrerende waarden is een tweedimensionaal organisatiemodel waarin de volgende vier modellen worden geïntegreerd: het human relationsmodel, het open systeemmodel, het intern procesmodel en het rationeel doelmodel. Deze modellen vertegenwoordigen achtereenvolgens de familiecultuur, de adhocratiecultuur, de hiërarchiecultuur en de marktcultuur.

De bestaande literatuur (Quinn & Cameron, 1999; Van Muijen, 1994; Van Muijen et al., 1996, enzovoort) biedt een aanwijzing voor de toepasbaarheid van het concurrerende waardenmodel bij het meten van organisatiecultuur. Het model is wereldwijd bekend en verscheidene onderzoekers, zoals de Focusgroep, borduren er op voort in hun modellen voor cultuuronderzoek.

Voor het meten van organisatiecultuur is een viertal instrumenten besproken. Bij het klinisch onderzoeksmodel wordt de nadruk gelegd op het houden van groepsinterviews. Op deze manier kunnen de basisveronderstellingen, volgens Schein (1992) de echte cultuur, gemeten worden. Het Multifocusmodel is in de literatuur niet duidelijk toegelicht en omschreven, en is daarom in de praktijk niet zonder meer bruikbaar. De Focus-vragenlijst kent twee beperkingen: zij is gericht op de gehele organisatie en de antwoorden op de stellingen zijn soms voor meerdere interpretaties vatbaar. Het OCAI blijkt volgens de auteurs Cameron en Quinn (1999) een bruikbaar en zuiver instrument voor het meten van organisatiecultuur. Volgens de auteurs is de vragenlijst betrouwbaar en valide. Voor het bewijs hiervan verwijzen zij naar onderzoeken van Quinn en Spreitzer (1991), Yeung et al. (1991), Zammuto en Krakower (1991) en Cameron en Quinn (1999). Echter, deze onderzoeken zijn in Nederland niet publiek. Daarom wordt in dit onderzoek onder andere getest of het OCAI daadwerkelijk betrouwbaar en valide is.

Alle vier de besproken meetinstrumenten roepen vragen op zoals:

- Op basis waarvan dienen de groepsinterviews gehouden te worden?
- Waarom wordt de Focus-vragenlijst niet verbeterd?
- Waarom zijn de onderzoeken waarnaar Quinn en Cameron verwijzen niet publiek gemaakt?

Aangezien deze vragen onbeantwoord zijn gebleven, wordt gesteld dat alle vier de besproken instrumenten op basis van de beschikbare informatie een onvolledig beeld van een organisatiecultuur zullen geven.

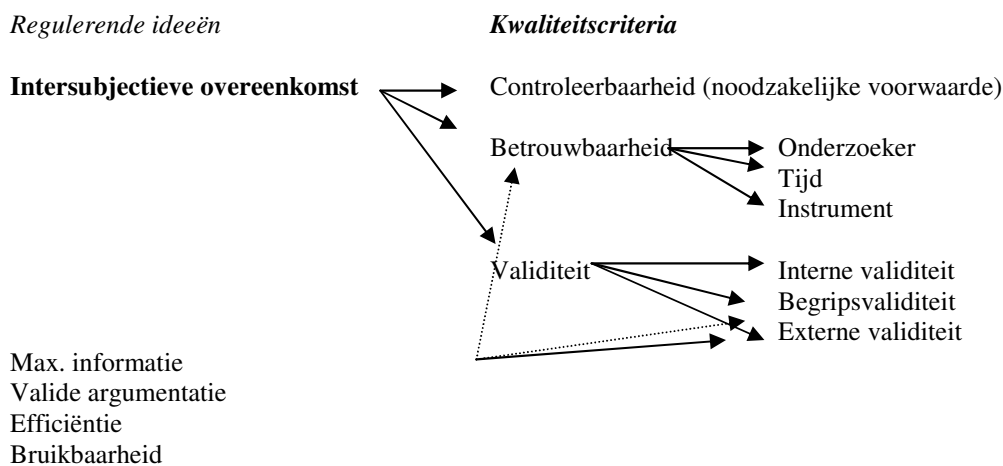
4 ONDERZOEKSMETHODE EN KWALITEITSCRITERIA

Dit hoofdstuk behandelt onderzoeksvraag drie: *wat zijn kwaliteitscriteria en hoe kan onderzoek naar deze criteria beoordeeld worden?* Voor het beoordelen van onderzoek zijn criteria ontwikkeld. Deze criteria nemen een belangrijke plaats in bij de verantwoording van een onderzoek. Paragraaf 4.1 gaat in op de kwaliteitscriteria waaraan goed onderzoek dient te voldoen. In paragraaf 4.2 wordt het toetsen aan die criteria, gericht op het beoordelen van onderzoek, specifiek behandeld. Een conclusie wordt gegeven in paragraaf 4.3.

4.1 Kwaliteitscriteria

Elk onderzoek streeft ernaar te voldoen aan de volgende vijf regulerende ideeën (Swanborn, 1987; zie ook figuur 4.1): intersubjectieve overeenkomst, maximale informatie, valide argumentatie, efficiëntie en bruikbaarheid. Omdat dit onderzoek zich focust op kwaliteitscriteria wordt hier alleen de intersubjectieve overeenkomst toegelicht.

Figuur 4.1: regulerende ideeën en kwaliteitscriteria (Swanborn, 1996: 24)



Onderzoek is veelal gericht op het blootleggen van de objectieve waarheid. In de sociale wetenschappen is de objectieve waarheid echter in de praktijk niet bereikbaar, aangezien de onderzoeker invloed heeft op de onderzoeksobjecten. Er kan wel

gestreefd worden naar intersubjectiviteit van onderzoek. Intersubjectiviteit wil zeggen dat meningen of uitspraken over de werkelijkheid ook door andere onderzoekers worden gedeeld, en dat deze meningen of uitspraken voorlopig voor waar kunnen worden gehouden (Swanborn, 1987; Korzilius, 2000; Maso & Smaling, 1998).

Er dient aan de volgende drie voorwaarden te worden voldaan om te kunnen zeggen dat er is gestreefd naar intersubjectiviteit: de onderzoeksresultaten moeten publiek zijn (dit wil zeggen toegankelijk voor anderen), ze dienen secuur geformuleerd te zijn en ze dienen weerlegbaar te zijn. Hierbij staan twee vragen centraal: leidt herhaling van het onderzoek tot identieke resultaten en wordt gemeten wat men beoogt te meten? In algemene termen zijn de volgende criteria bij deze vragen van belang: controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit (Korzilius, 2000; Baarda & De Goede, 2000; Jonker & Pennink, 2000; Swanborn 1987; Swanborn 1996; Babbie 2004; Van Dijk, De Goede, 't Hart & Teunissen, 1991; Braster, 2000; De Groot, 1994).

4.1.1 Controleerbaarheid

Controleerbaarheid vereist dat de onderzoeker verantwoording aflegt over de werkwijze en alle genomen beslissingen verantwoord rapporteert. In de verantwoording zijn drie aspecten van groot belang: duidelijkheid, eenduidigheid en onderbouwing (Korzilius, 2000: 31; Swanborn, 1987: 31; Maso & Maling, 1998). Duidelijkheid wil zeggen dat de gebruikte begrippen, de ondernomen stappen en de conclusies zo zijn uitgelegd dat een buitenstaander het onderzoek opnieuw kan uitvoeren. Eenduidigheid wil zeggen dat er geen misverstand mogelijk is over wat er bedoeld wordt. Het dient bijvoorbeeld duidelijk te zijn hoe de steekproef tot stand is gekomen. Onderbouwing wil zeggen dat elk keuze in het onderzoek goed onderbouwd wordt, zodat kennis weerlegbaar wordt. Weerlegbaarheid is een belangrijk wetenschappelijke criterium: het dient immers mogelijk te zijn om de eventuele onjuistheid van kennis aan te tonen.

4.1.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen dat de meting zo min mogelijk dient af te hangen van toeval (Baarda & De Goede, 2000: 27; Van Dijk et al., 1991: 135). Metingen dienen in ieder geval onafhankelijk te zijn van de onderzoeker, van het moment waarop het onderzoek plaatsvindt en van het meetinstrument (figuur 4.1). Dat betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting consistent dezelfde uitslag wordt

verkregen (Braster, 2000: 74). Van onderzoek kan niet gezegd worden dat het absoluut betrouwbaar of onbetrouwbaar is, maar men geeft de mate van betrouwbaarheid aan.

4.1.3 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren waarmee een begrip meetbaar is gemaakt inderdaad het begrip representeren (Baarda & De Goede, 2000; Van Dijk et al, 1991: 136). *“In het algemeen heeft het begrip validiteit te maken met de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid. Simpel gezegd, je moet weten wat je meten wilt”* (Braster, 2000: 62). Validiteit impliceert het verkrijgen van resultaten die nauwkeurig aansluiten bij het te meten concept. Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne validiteit, begripsvaliditeit en externe validiteit.

Interne validiteit beoordeelt de mate waarin de conclusie van een onderzoek naar voren komt niet veroorzaakt wordt door andere factoren. Er dient sprake zijn van een causaal verband tussen het onderzochte begrip en de gemeten data.

Begripsvaliditeit probeert vast te stellen of daadwerkelijk gemeten is wat men beoogde te meten. Begripsvaliditeit beoordeelt of en hoe een begrip met andere kenmerken samenhangt op basis van de theorie. Vervolgens wordt er een aantal voorspellingen gedaan en na verzameling van de gegevens wordt gecontroleerd of de voorspellingen uitkomen voor het onderzoek dat is verricht. Voor een grotere begripsvaliditeit dienen, zoals ook bij betrouwbaarheid, de complexe begrippen in meerdere vragen te worden geoperationaliseerd.

Externe validiteit gaat om de reikwijdte of de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere tijden, plaatsen en personen.

4.2 Testen van kwaliteitscriteria

In de praktijk wordt voor een cultuurmeting meestal gebruik gemaakt van een vragenlijst en of een interview. De eerste dataverzamelmethode behoort tot de kwantitatieve onderzoeksmethode en de tweede tot de kwalitatieve onderzoeksmethode. Voor ieder van deze twee vormen rijst de vraag hoe de resultaten concreet aan bovenstaande criteria, zoals besproken in paragraaf 4.1, getest kunnen worden. Hieronder wordt een aantal methoden besproken waarmee getest kan worden

of een onderzoek voldoet aan deze criteria. Een onderscheid wordt gemaakt tussen een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode.

4.2.1 Kwantitatieve onderzoeksmethode

Inschatting van de *betrouwbaarheid* wordt bij een kwantitatieve onderzoeksmethode op drie momenten gedaan (Korzilius, 2000: 22-25), namelijk bij het bepalen van:

- het aantal onderzoekseenheden: een groter aantal onderzoekseenheden levert een groter betrouwbaarheidspercentage op. Het interviewen van 150 werknemers, bij een organisatie van ongeveer 200 werknemers, levert een betrouwbaarder beeld op dan het interviewen van maar 50 werknemers.
- de operationalisering van begrippen: complexe begrippen dienen in meerdere vragen te worden geoperationaliseerd tot een maximum van tien operationalisaties.
- plaats en tijd voor het uitzetten van vragenlijsten: de vragenlijsten op verschillende tijdstippen (en / of plaatsen) uitzetten voor een grotere betrouwbaarheid.

Volgens Babbie (2004) en Braster (2000) kan de betrouwbaarheid beoordeeld of verbeterd worden met behulp van de volgende methoden:

- Test-hertest methode: het onderzoek herhalen op dezelfde manier om te controleren of dezelfde resultaten verkregen worden.
- Split-half methode: de vragen opdelen in twee verzamelingen die dezelfde begrippen beogen te meten.
- Parallel test: twee afzonderlijke meetprocedures gebruiken.
- Berekenen van Cronbach's alpha (betrouwbaarheidscoëfficiënten).
- Berekenen van homogeniteitscoëfficiënten.

De test-hertest methode en de parallel test kunnen toegepast worden om de betrouwbaarheid op moment drie, bepalen van plaats en tijd, te beoordelen. De split-half methode en het berekenen van Cronbach's alpha en de homogeniteitscoëfficiënten zijn van toepassing op moment twee, operationalisatie van begrippen.

De *interne validiteit* wordt bepaald door alternatieve verklaringen voor het optreden van een bepaald verschijnsel uit te sluiten. In de praktijk kunnen hiervoor statistische analyses gebruikt worden, zoals correlaties en kruistabellen.

Voor een grotere *begripsvaliditeit* dienen, evenals bij betrouwbaarheid, complexe begrippen in meerdere vragen te worden geoperationaliseerd. Een veelgebruikte

techniek voor het vaststellen van de begripsvaliditeit is de factoranalyse; deze identificeert factoren of dimensies die ten grondslag liggen aan een aantal variabelen en de antwoorden van de vragen op een schaal. De *externe validiteit* kan beoordeeld worden door de populatievaliditeit te onderzoeken. De steekproef dient aselekt genomen te worden, zodat alle deelnemers de kans krijgen mee te doen aan het onderzoek en de steekproef representatief is voor de totale populatie.

Voor wat betreft *interne validiteit* is het causale verband, volgens Korzilius (2000), moeilijk aan te tonen omdat vaak één meting plaatsvindt en oorzaak en gevolg hierdoor tegelijk worden gemeten. Korzilius (2000) suggereert hiermee dat een kwantitatief onderzoek een lage interne validiteit kent. Dit wordt bevestigd door Baarda en De Goede (2000). Een kwantitatief onderzoek kent wel een hoge *externe validiteit*, mits de steekproef aselekt gekozen is (Korzilius, 2000; Baarda & De Goede, 2000).

4.2.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode

Het afnemen van een open interview wordt meestal door één onderzoeker gedaan. De resultaten uit onderzoek zijn daarom beïnvloed door het oordeel van de betreffende onderzoeker, het menselijk oordeel. Uit diverse onderzoeken (bijvoorbeeld Miles en Huberman, 1984) is gebleken dat het menselijk oordeel minder nauwkeurig en betrouwbaar is dan statistische analyse. Hierbij komt het criterium betrouwbaarheid dus in het geding. Tevens maken mensen bij hun beoordeling gebruik van heuristische principes. “*As Hirsch suggests, there is no such thing as raw data. Human beings do not simply perceive, then interpret, but rather go through a process called cognition*” (Kirk & Miller, 1986: 50). Hierbij rijst de volgende vraag: kan één onderzoeker wel datgene meten wat hij beoogt te meten? Volgens Miles en Huberman (1984) kan hier geen eenduidig antwoord op gegeven worden.

Tversky en Kahneman (1973) hebben namelijk aangetoond dat mensen gebruik maken van heuristische principes. Drie heuristische methoden worden regelmatig toegepast. Het zijn geen concrete regels, maar algemene cognitieve strategieën die mensen gebruiken omdat ze intuïtief de waarde ervan aanvoelen. De eerste methode betreft de beschikbaarheid (*the availability heuristic*). Men beoordeelt soms hoeveel kans er op een bepaalde gebeurtenis is door zijn geheugen af te zoeken naar vergelijkbare gebeurtenissen. De tweede methode die vaak gebruikt wordt, is representativiteit (*the representativeness heuristic*). Men is vaak geneigd de kans op

een gebeurtenis in te schatten door die te vergelijken met een al bestaande categorie. De laatste methode betreft de basiswaarden en aanpassing (*anchoring and adjustment*). Beslissingen komen niet zomaar uit de lucht vallen. Men gaat meestal uit van een of andere basiswaarde, zelfs als die op goed geluk gekozen is, en past vervolgens die waarde aan om tot een eindbeslissing te komen (Bazerman, 1998; Kunda, 1999).

Bij deze drie heuristieken speelt een aantal foutenbronnen (*biases*) een rol. Hogarth (1980) heeft een overzicht gemaakt van de *biases* die een rol kunnen spelen wanneer mensen cognitieve processen doormaken en die van invloed zijn op de conclusies van een kwalitatieve onderzoeker. Hogarth (1980) heeft de belangrijkste resultaten naar de volgende vier fasen geordend: het verwerven van informatie, het verwerken van informatie, het naar buiten brengen van de informatie en de feedback die hierop volgt. Elk fase heeft volgens Hogarth (1980) een aantal belangrijke *biases*, zoals beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie, selectiviteit van de perceptie, concrete informatie en presentatie van de gegevens.

De *biases* zoals hierboven besproken hangen samen met de criteria validiteit en betrouwbaarheid. Een kwalitatieve onderzoeksmethode kan volgens Kirk en Miller (1986) nooit voor honderd procent betrouwbaar en valide zijn. De betrouwbaarheid kan wel worden vergroot door herhaling van onderzoek om te kijken of dezelfde resultaten wordt verkregen (*replicating a finding*).

De validiteit kan op de volgende manieren getest of verbeterd worden (Miles & Huberman, 1984; Maso & Smaling, 1998; Baarde & De Goede, 2000; Kirk & Miller, 1986):

- *Checking for representativeness*: de generaliseerbaarheid van het onderzoek (*externe validiteit*) kan verbeterd worden door het vergroten van de onderzoekseenheden, door te zoeken naar tegenstellende cases (bijvoorbeeld negatief versus positief), de cases systematisch te sorteren en ze willekeurig te verzamelen binnen de totale onderzoekseenheid.
- *Checking for researcher effect*: de subjectiviteit van de onderzoeker wordt verlaagd door zich als onderzoeker zo lang mogelijk binnen de onderzoeksomgeving te bevinden, gebruik te maken van *unobtrusive* metingen, interviews af te nemen buiten de onderzoeksomgeving en de resultaten te laten lezen door een buitenstaander.

- *Triangulating*: gebruik van meerdere databronnen zoals archieven en interviewprotocollen en theoretische triangulatie (vergelijken van verschillende gezichtspunten voor eenzelfde verschijnsel).
- *Weighting the evidence*: hierbij gaat het om onderlinge weging van de verzamelde data op basis van de sterkte van de data. Bijvoorbeeld: na herhaald contact informatie verzamelen, resulteert in sterke data en deze verdienen dus een hoger gewicht, terwijl direct informatie verzamelen zwakke data oplevert waaraan relatief weinig gewicht gehecht kan worden.
- *Making contrasts / comparisons*: vergelijkingen maken van de verschillende gebruikte methoden. In hoeverre laten deze dezelfde resultaten zien of juist niet?
- *Checking the meaning of outliers*: kijken naar opmerkingen van mensen buiten de onderzoeksomgeving.
- *Ruling out spurious relations*: het uitsluiten van mogelijke schijnrelaties (*interne validiteit*).
- *Checking out rival explanations*: het zoeken naar tegenstrijdige verklaringen.
- *Looking for negative evidence*: het zoeken naar niet bevestigende informatie: deze hangt samen met de mening van buitenstaanders en met het zoeken naar tegenstrijdige informatie.
- *Getting feedback from informants*: reacties van informanten vragen. Door te praten met informanten kunnen de ongewenste selectieve waarnemingen gecorrigeerd worden.

Volgens Kirk en Miller (1986) en Silverman (2006) wordt een kwalitatief onderzoek gekenmerkt door een lage betrouwbaarheid en een hoge validiteit. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek dient het onderzoek opnieuw uitgevoerd te worden. Uit de literatuur (Cummings & Worley, 2001; Baarda & De Goede, 2000; Babbie, 2004) blijkt dat dit in de praktijk niet realiseerbaar is. Een kwalitatieve onderzoeker is wel continu bezig met het testen en bijstellen van zijn of haar hypothesen. Dit resulteert in een hoge interne validiteit. Kirk en Miller (1986: 31) noemen dit 'automatical validity'.

Controleerbaarheid kan beoordeeld worden door na te gaan of de verantwoording van de werkwijze zo precies mogelijk is beschreven in het onderzoeksrapport. Hierbij kan gedacht worden aan status, positie en rol van de onderzoeker; de situaties, condities en sociale context waarbinnen het onderzoek is

uitgevoerd en de gekozen methoden, technieken en begrippen (Maso & Smaling, 1998: 70; Kirk & Miller, 1986: 14).

4.3 Conclusie

Organisatiecultuur kan gemeten worden met behulp van instrumenten die behoren tot de kwantitatieve of de kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze twee onderzoeksmethoden kunnen ook gecombineerd worden.

De belangrijkste criteria bij beide vormen van onderzoek zijn controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit; deze criteria hangen samen met het streven naar intersubjectiviteit. Intersubjectiviteit betekent dat uitspraken over de werkelijkheid ook door andere onderzoekers worden gedeeld.

Een kwantitatieve onderzoeksmethode, in de vorm van bijvoorbeeld een gestructureerde vragenlijst, wordt gekenmerkt door een lage interne en hoge externe validiteit. De betrouwbaarheid kan ook relatief eenvoudig gemeten worden met behulp van statistische analyses zoals het berekenen van betrouwbaarheids- en homogeniteitcoëfficiënten.

Bij een kwalitatieve onderzoeksmethode kan de betrouwbaarheid enkel verhoogd worden door herhaling van het onderzoek door andere onderzoekers met dezelfde dataverzamelingsmethoden. Het herhalen van een open interview kost veel tijd; de vraag is dan ook of dit in de praktijk wel gebeurt, mede gezien de tijd en kosten die er voor de betreffende organisatie aan verbonden zijn. De onderzoeker is wel continu bezig met het testen of er wel wordt gemeten wat men beoogt te meten. Kwalitatief onderzoek, zal daarom, bij toepassing in de praktijk, eerder gekenmerkt worden door een lage betrouwbaarheid en een hoge interne validiteit.

Beide onderzoeksmethoden, kwalitatief en kwantitatief, hebben hun voor- en nadelen voor wat betreft de kwaliteitscriteria waar ze aan dienen te voldoen. Indien beide onderzoeksmethoden worden gecombineerd, zal dit resulteren in zowel een hoge betrouwbaarheid als een hoge validiteit.

5 METHODE VAN ONDERZOEK EN ANALYSE

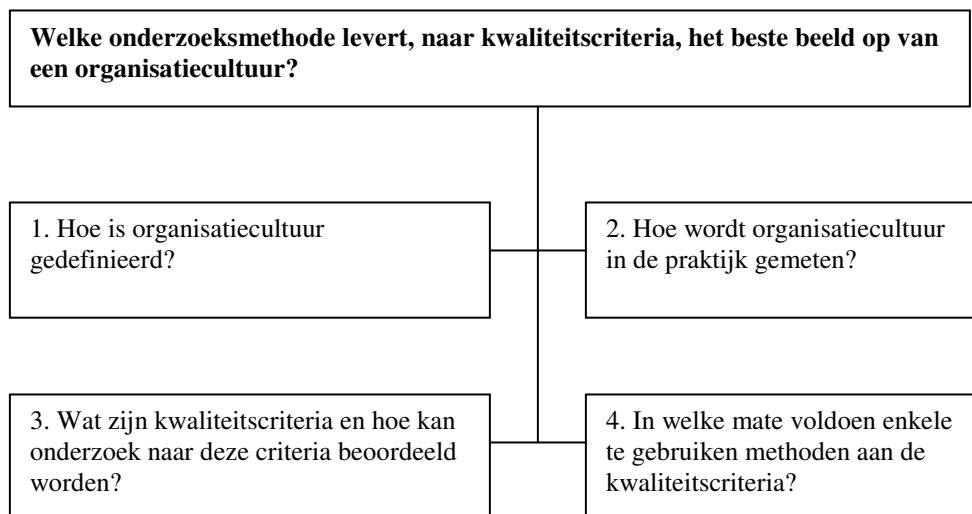
In hoofdstuk 4 is gesteld dat het streven naar intersubjectiviteit belangrijk is bij het doen van onderzoek. Dit hoofdstuk gaat daarom in op de methoden die gebruikt zijn in het uitgevoerde onderzoek. In paragraaf 5.1 komt de geformuleerde probleemstelling aan de orde, evenals de daaruit afgeleide onderzoeksvragen. De dataverzameling en -analyse komen achtereenvolgens aan bod in paragraaf 5.2 en 5.3.

5.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

In de inleiding is de volgende probleemstelling voor dit onderzoek geformuleerd:

Welke onderzoeksmethode levert, naar kwaliteitscriteria, het beste beeld op van een organisatiecultuur?

Figuur 5.1: schematische weergave van de probleemstelling en de daaruit afgeleide onderzoeksvragen



Uit de bovenstaande probleemstelling zijn onderzoeksvragen afgeleid die uiteindelijk tot een antwoord op de probleemstelling dienen te leiden. Deze zijn in figuur 5.1 weergegeven. De onderstaande begrippen, die in de probleemstelling gebruikt worden, zijn op basis van het theoretische onderzoek, hoofdstuk één tot en met vier, gedefinieerd.

Onderzoeksmethode

Met onderzoeksmethode wordt bedoeld de manier waarop de onderzoeker gegevens verzamelt die het mogelijk maken om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In dit onderzoek wordt alleen uitgegaan van de volgende twee manieren van dataverzameling: uitzetten van een gestructureerde vragenlijst en het houden van individuele interviews. Deze methoden zijn respectievelijk kwantitatief en kwalitatief.

Kwaliteitscriteria

Met kwaliteitscriteria worden bedoeld de maatstaven waar elk onderzoek aan dient te voldoen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende criteria: controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit.

Organisatiecultuur

In dit onderzoek wordt voor organisatiecultuur uitgegaan van de definitie van Schein (1992: 12): groeps cultuur is een patroon van gemeenschappelijke uitgangspunten die een groep geleerd heeft terwijl het haar problemen van externe aanpassing en interne integratie oplost; een patroon dat goed genoeg gewerkt heeft om als waardevol aangemerkt te worden en dus aan nieuwe leden wordt geleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen in verband met die problemen.

Het antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen is al gegeven in het theoretisch onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van een literatuurstudie. In het empirisch onderzoek staat onderzoeksvraag vier centraal, zie figuur 5.1:

In welke mate voldoen enkele te gebruiken methoden aan de kwaliteitscriteria?

In hoofdstuk drie is een viertal instrumenten voor het meten van organisatiecultuur besproken. Voor dit onderzoek is gekozen voor beoordeling van de volgende twee meetinstrumenten: het OCAI en het individuele interview. Er is gekozen voor deze twee instrumenten omdat ze elk een onderzoeksmethode vertegenwoordigen. Het OCAI valt onder de kwantitatieve onderzoeksmethode en het individuele interview onder de kwalitatieve onderzoeksmethode. Verder is de afweging gemaakt tussen het OCAI en de Focus-vragenlijst. De Focusgroep heeft de Focus-vragenlijst uitgebreid en verantwoord geëvalueerd en getest met betrekking tot de besproken kwaliteitscriteria in hoofdstuk 4 (zie Van Muijen, 1994 en Van Muijen et al., 1996). Dit in tegenstelling

tot de auteurs van het OCAI, Cameron en Quinn (1999). Voor wat betreft de kwalitatieve onderzoeksmethode was er geen keuze dan open interviews gezien de tijdsperiode en de beschikbare middelen. Het was daarom niet haalbaar om gebruik te maken van participerende observatie.

5.2 Dataverzameling

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag vier is gekozen voor individuele interviews en het OCAI omdat deze twee methoden respectievelijk kwalitatief en kwantitatief zijn. Het verzamelen van gegevens verliep globaal als volgt:

- kennismaken en het introduceren van het onderzoek bij de contactpersonen;
- selectie van respondenten voor de interviews;
- afspraken maken met respondenten voor het houden van de interviews;
- houden van de interviews, en
- het uitzetten van de vragenlijsten (OCAI).

Alvorens op ieder van deze acties in detail te gaan, wordt eerst het onderzoeksgebied beschreven.

5.2.1 Onderzoeksgebied

Het onderzoek is bewust uitgevoerd binnen twee organisaties die elkaar tegenpolen zijn. Deze twee organisaties blijven graag anoniem, namelijk een profit organisatie (detailhandel), verder te noemen organisatie A, en een non-profit organisatie (onderwijs- en onderzoeksinstelling), verder te noemen organisatie B.

Organisatie A betreft een filiaal van een internationaal opererende detailhandelketen. De werkzaamheden betreffen de verkoop van goederen. Het filiaal waar het onderzoek is verricht, heeft 45 medewerkers, namelijk 10 fulltime medewerkers, 25 parttime medewerkers en 10 weekendhulpen.

Organisatie B is een afdeling van een technische onderwijs- en onderzoeksinstelling met ongeveer 250 medewerkers. Vijftig medewerkers zijn niet-Nederlandstalig en vallen daarom buiten de doelgroep. Hoe de functies in FTE's zijn verdeeld, is niet bekend daar er geen inzage is gegeven in het personeelsbestand.

De twee onderzoeksgebieden zijn elkaars tegengestelden als gekeken wordt naar de achtergrondvariabelen van respondenten (zie bijlage VII). Organisatie A wordt

vertegenwoordigd door vrouwelijke medewerkers met een lager en of middelbaar beroepsonderwijs die vooral parttime werkzaam zijn. Organisatie B echter wordt vertegenwoordigd door mannelijke fulltime medewerkers met een wetenschappelijke opleiding.

5.2.2 Interview

Voor het uitgevoerde onderzoek is bewust gekozen om eerst de afspraken voor de interviews definitief te maken en er dus zeker van te zijn dat respondenten mee zouden werken aan het onderzoek. Een interview is namelijk niet anoniem; er vindt een vraaggesprek plaats en dat zou ervoor kunnen zorgen dat respondenten niet wensen deel te nemen aan het gesprek (Korzilius, 2000; Swanborn, 2002; Baarda & De Goede, 2000).

De filiaalmanager van *organisatie A* heeft begin mei 2007 aangegeven dat zijn organisatie mee wilde doen aan het onderzoek. Het belang van het onderzoek werd voor aanvang van een wekelijks werkoverleg geïntroduceerd bij de aanwezige medewerkers; het betrof vooral de fulltime medewerkers. Er is gekozen om tien medewerkers te interviewen. Eén respondent was met vakantie en daarom zijn eind mei negen individuele interviews gehouden. Hierbij is gebruik gemaakt van een systematische steekproef met een aselekt begin (Korzilius, 2000; Swanborn, 2002). De volgende berekening is gemaakt:

- Steekproefomvang (N) = 10,
- Populatieomvang (Np) = 45,
- $(X=Np/N) 45/10 = 4.5$, afgerond 5.

Daarna is het aselekte nummer van het eerste element bepaald met een dobbelsteen, met als uitkomst het getal 3. Het eerste element was daarom medewerker nummer 3 op de verkregen lijst met medewerkers, het volgende element was nummer 8, nummer 13, enzovoort. Het uiteindelijke resultaat was een grove evenredige verdeling van de geïnterviewde medewerkers; er zijn namelijk twee weekendhulpen, vijf parttimers en twee fulltimers geïnterviewd.

Bij *organisatie B* heeft er begin juni 2007 een gesprek plaatsgevonden met de directeur en de personeelsadviseur waarin zij toezeggen mee te werken aan het onderzoek, mits er op basis van het onderzoek ook een aanbeveling gedaan zou worden met betrekking tot de eigen organisatie. In het gesprek is afgesproken dat eerst een vijftiental afspraken voor interviews gemaakt zou worden voordat de vragenlijsten

uitgezet konden worden. In diezelfde week werd door de personeelsadviseur per e-mail een lijst met vijftien namen toegezonden die konden worden benaderd voor een interview. Het advies was deze respondenten telefonisch te benaderen. In week 25 gaven zes respondenten gehoor, waarvan één respondent niet wenste deel te nemen aan het onderzoek in verband met drukte. Er zijn dus toen vijf afspraken gemaakt. Bij de overige zeven respondenten werd telefonisch geen gehoor gegeven. Daarom zijn deze zeven per e-mail benaderd. Hieruit zijn in week 28 twee afspraken gemaakt. De overige vijf hebben niet op de e-mail gereageerd. In totaal zijn er zeven individuele interviews gehouden, waarvan vier uit dezelfde groep. Er is aan de personeelsadviseur gevraagd om een lijst van het volledige personeelsbestand, maar deze kon om onduidelijke redenen niet worden verstrekt. De geïnterviewden vormen hiermee een niet-kanssteekproef⁵, namelijk de beschikbare steekproef. De indruk is ontstaan, tijdens de contacten, dat de personeelsadviseur een lijst van medewerkers heeft toegestuurd van wie gedacht werd dat deze wel aan het onderzoek zouden willen meewerken.

Ter inleiding van ieder interview werd, voor zover dit nog niet bij de voorafgaande introductie was geschied, kort ingegaan op de zes dimensies van organisatiecultuur zoals gedefinieerd door Cameron en Quinn (1999). Aangegeven werd wat het karakter van de vragen zou zijn en dat het de bedoeling was om een beeld te krijgen van gedeelde opvattingen op basis van persoonlijke opvattingen. Bij de introductie was gewezen op de verwachte duur van het interview namelijk 15 tot 20 minuten, de anonimiteit van de gegevensverwerking en de wijze van rapportage van de analysesresultaten.

De beginvragen gingen over achtergrondvariabelen, zoals opleiding, leeftijd, aantal werkzame jaren binnen de organisatie, enzovoort (zie bijlage I). Aansluitend werd begonnen met de vragen met betrekking tot de volgende zes dimensies van organisatiecultuur van Cameron en Quinn (1999): dominante kenmerken, leiding van de organisatie, personeelsmanagement, bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria.

De beantwoording van de beginvragen door de respondent bepaalde veelal wat de volgende vraag was, en daarmee de volgorde waarin de vragen aan bod kwamen.

⁵ Bij niet-kanssteekproeven is er geen steekproefkader voorhanden en mogen resultaten niet gegeneraliseerd worden, maar blijven ze beperkt tot de onderzochte groep (Korzilius, 2000: 82).

Getracht werd om het begrip van de antwoorden te optimaliseren door het volgende (Silverman, 2006):

- vervolgvragen zoveel mogelijk een open karakter te geven,
- waar nodig om toelichting te vragen of naar het “waarom” van antwoorden te informeren,
- antwoorden te herhalen en samen te vatten;
- te spiegelen, en
- non-verbale reacties te verbaliseren.

Van de interviews werd een geluidsopname gemaakt op een usb-stick, waarvan vervolgens zo snel mogelijk een transcriptie werd gemaakt, aangevuld met aanduidingen van semi- of non-verbale reacties. In de kantlijn werden, waar dit relevant leek, eigen indrukken tijdens het interview weergegeven.

5.2.3 Vragenlijst

Tijdens het maken van de definitieve afspraken voor de interviews werden de vragenlijsten uitgezet. Deze bestaat uit drie delen. Deel A omvat de standaard persoonlijke vragen voor de statistieken, deel B het OCAI van Cameron en Quinn (1999) en deel C de evaluatievragen die betrekking hebben op de criteria voor een goede vragenlijst. Samen vormen deze drie delen de vragenlijst ‘meten van organisatiecultuur’ (zie bijlage I). Omdat de resultaten van deel B van belang zijn voor onderzoeksvraag vier, worden deze in hoofdstuk zes weergegeven. De resultaten van deel A en C zijn respectievelijk opgenomen in bijlage VII en VIII.

Bij *organisatie A* zijn tien medewerkers benaderd voor het interview en vielen buiten de populatieomvang voor het kwantitatief onderzoek. Bij de overige medewerkers, in totaal 35, zijn vragenlijsten met de bijbehorende introductiebrief (bijlage II) in enveloppen uitgedeeld door de filiaalmanager. Negentien respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 53%. Volgens Babbie (2004) is een respons van 50% adequaat voor analyse en rapportage.

De vragenlijsten zijn bij *organisatie B* op advies van de personeelsadviseur per post naar 150 medewerkers verstuurd. Dit is meer dan de benodigde steekproefgrootte volgens Korzilius (2000) bij een betrouwbaarheidspercentage van 95%, namelijk 123. Van de 150 vragenlijsten zijn er 15 volledig ingevuld teruggestuurd. Er is afgesproken om op dezelfde dag een e-mail te versturen met daarin een aankondiging van de vragenlijsten. Deze bleek achteraf niet verstuurd te zijn. Omdat de respons zeer laag

was, is besloten een herinneringsemail (zie bijlage V) te versturen met de vragenlijst als bijlage. Hierop zijn nog vijf vragenlijsten teruggestuurd. Eén respondent stuurde een e-mail met daarin de boodschap niet in staat te zijn de vragenlijst te beantwoorden door de meerduidige interpretaties van begrippen (bijlage VI). Vermeld dient wel te worden dat de herinneringsemail is verstuurd net voordat de vakantieperiode zou beginnen en vele medewerkers al afwezig waren. De respons is niet adequaat voor het doen van uitspraken over de cultuur van de organisatie maar wordt wel gebruikt voor het beoordelen van het OCAI.

5.3 Data-analyse

De volgende stap na dataverzameling is data-analyse. Hieronder wordt de analyse met betrekking tot de interviews en de vragenlijst besproken.

5.3.1 Interview

Voor de analyse van de interviewresultaten is gebruik gemaakt van de methodiek van Miles en Huberman (1994), namelijk het coderen van gegevens (*data accounting sheet*). Daar er voor de interviews gebruik is gemaakt van een bestaande vragenlijst, OCAI, stond de codering al vast: 1A, 1B, 1C, 1D, 2A, 2B, enzovoort. Aan elk type cultuur is een kleur toegekend: rood voor familiecultuur, groen voor adhocraticultuur, paars voor marktcultuur en blauw voor hiërarchiecultuur. De letters A, B, C en D staan ook voor respectievelijk familie-, adhocratie-, markt- en hiërarchiecultuur. Na het uitschrijven en nauwkeurig bestuderen van de interviews zijn de antwoorden gemarkeerd met de daarbij behorende kleuren (zie voor een voorbeeld bijlage IV). Vervolgens is in Excel een tabel aangemaakt waarin alle letters (coderingen) voorkomen per respondent (een voorbeeld hiervan is ook opgenomen in bijlage IV). Hierna is de frequentie van de kleuren geturfd en is daaruit een cultuurprofiel per respondent afgeleid. Vervolgens is gekeken naar hoe vaak een cultuurprofiel voorkwam om zo tot een algemeen cultuurprofiel te komen.

Voor het vergroten van de *betrouwbaarheid* is gebruik gemaakt van een geluidsopname en zijn transcripties daarvan gemaakt. Het was niet haalbaar het onderzoek te laten herhalen door andere onderzoekers. Daarom wordt alleen volstaan met het geven van een grove beoordeling van het criterium betrouwbaarheid. Hiervoor

is beoordeeld in hoeverre de antwoorden van de respondenten met elkaar overeenkwamen. Voor het beoordelen van de *validiteit* is gebruik gemaakt van de resultaten uit het OCAI (triangulatie). Er is gekeken in hoeverre de resultaten uit het interview overeenkwamen met de resultaten uit het OCAI. Hierbij dient de volgende kanttekening van Silverman (2006: 292) geplaatst worden: het gebruik van triangulatie of verschillende soorten onderzoeken gebeurt vanuit verschillende omstandigheden. Dit zorgt ervoor dat de omgevingsfactoren, die van belang zijn, worden genegeerd. Dit betekent dat bijvoorbeeld twee verschillende resultaten een juiste weergave van de werkelijkheid kunnen laten zien maar alleen vanuit een ander gezichtspunt.

Paragraaf 4.2.2 beschrijft ook een aantal manieren waarmee de validiteit van een kwalitatief meetinstrument verbeterd of beoordeeld kan worden. Eén daarvan is het gebruik van triangulatie, zoals hierboven besproken. Verder is getracht de validiteit op de volgende manieren te vergroten:

- *Checking for representativeness*: deze komt overeen met de *externe validiteit*. Er is bijvoorbeeld getracht de onderzoekseenheden bij organisatie B te vergroten door medewerking van de personeelsadviseur, een '*insider*' zoals Schein (1992) het stelt. De antwoorden van respondenten zijn ook systematisch gesorteerd naar type cultuur.
- *Checking for researcher effect*: er is getracht de subjectiviteit van de onderzoeker te verlagen door zich zo lang mogelijk binnen de onderzoeksomgeving te bevinden. Tevens is gebruik gemaakt van onopvallende metingen door dezelfde vraag later in het gesprek weer anders te stellen. Het was niet mogelijk de interviews buiten de onderzoeksomgeving af te nemen. Respondenten waren al heel druk en konden niet nog eens tijd vrij maken om elders het vraaggesprek te voeren.
- *Weighting the evidence*: de informatie is onderling gewogen naar sterke en zwakke data, hier werd vooral ook gekeken naar non-verbale reacties. Als een respondent bijvoorbeeld aangaf het heel leuk te hebben binnen de organisatie werd door non-verbale signalen al heel snel duidelijk of dat daadwerkelijk het geval was.
- *Checking the meaning of outliers*: gezien de beschikbare middelen en tijd was het niet mogelijk te vragen naar opmerkingen van mensen buiten de onderzoeksomgeving. Vooral ook omdat beide organisaties graag anoniem wilden blijven.

- *Checking out rival explanations and looking for negative evidence:* gedurende elk interview is gezocht naar tegenstrijdige verklaringen en naar niet bevestigende informatie. Aan het eind van elk interview werd een samenvatting gegeven van de antwoorden om vervolgens aan de respondenten te vragen of ze zich daarin konden vinden.
- *Getting feedback from informants:* er werd aan de respondenten gevraagd wat ze zelf van de interviews vonden en of ze wat wilden toevoegen, zo werden wel vaak ongewenste selectieve waarnemingen gecorrigeerd.

5.3.2 Vragenlijst

Nadat respondenten de enquête schriftelijk hadden aangeleverd werden hun gegevens ingevoerd in een Excel bestand. Van daaruit zijn alle data naar het statistische programma SPSS geïmporteerd. Voor het beoordelen van het OCAI is een schaal- en een itemanalyse gemaakt met behulp van berekeningen uitgevoerd in SPSS versie 15.0.

Alle A's, alle B's, alle C's en alle D's vormen een aparte schaal (type cultuur). In SPSS is de Cronbach's alpha ofwel betrouwbaarheidscoëfficiënt per schaal berekend via de optie *Reliability Analysis*.

Voor wat betreft de validiteit is het OCAI beoordeeld op basis van de interne validiteit, de begripsvaliditeit en de externe validiteit

- *Interne validiteit:* via de optie *Correlation Matrix* is de correlatiecoëfficiënt per schaal berekend. Onderzocht is in hoeverre de uitspraken met elkaar correleren.
- *Begripsvaliditeit:* voor het beoordelen van de begripsvaliditeit is een *factoranalyse* uitgevoerd in SPSS. Er is beoordeeld of de uitspraken een juiste operationalisering zijn van een cultuurtype. In SPSS is gebruik gemaakt van de *principal component analyse* met een factorlading van minimaal 0,30. Dit zijn de standaardinstellingen van een factoranalyse.
- *Externe validiteit:* voor beoordeling van de externe validiteit is gekeken of de steekproef aselekt is genomen.

Naast de berekeningen in SPSS zijn er ook berekeningen uitgevoerd in Excel om te bepalen welk cultuurprofiel beide organisaties hebben. Hiervoor is gebruik gemaakt van de schema's van Cameron en Quinn (1999: 50). Per respondent zijn gemiddelden

berekend voor elk type cultuur en uit deze gemiddelden zijn de gehele gemiddelden berekend.

6 ONDERZOEKSBEVINDINGEN

In welke mate voldoen enkele te gebruiken methoden aan de kwaliteitscriteria? Voor het beantwoorden van deze vraag worden twee methoden bestudeerd, namelijk de vragenlijst en het interview. In paragraaf 6.1 komt als eerst de vragenlijst ‘OCAI’ aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 gekeken in welke mate het interview voldoet aan de kwaliteitscriteria. Hierin worden ook de resultaten van het interview en het OCAI weergegeven en met elkaar vergeleken. In paragraaf 6.3 wordt tot slot een conclusie gegeven.

6.1 Vragenlijst

Voor wat betreft de vragenlijst wordt hier gekeken in hoeverre het OCAI voldoet aan de volgende kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid, interne validiteit, begripsvaliditeit en externe validiteit.

In paragraaf 4.2.1 zijn verschillende methoden besproken waarmee de betrouwbaarheid van een kwantitatief meetinstrument beoordeeld kan worden. Omdat Cameron en Quinn (1999) het bewijs voor de betrouwbaarheid van het door hun ontwikkelde instrument uitdrukken in betrouwbaarheidscoëfficiënten (Cronbach’s alpha), is bij dit onderzoek ook gebruik gemaakt van de Cronbach’s alpha.

Tabel 6.1: cronbach’s alpha voor elk type cultuur

Type cultuur	
Familiecultuur	0,74
Adhocratiecultuur	0,73
Marktcultuur	0,80
Hiërarchiecultuur	0,63

Om te kunnen stellen dat een vragenlijst betrouwbaar is, dient deze volgens Baarda, De Goede en Van Dijkum (2003) bij complexe begrippen een minimale alpha van 0,60 te hebben. Tabel 6.1 geeft weer dat de betrouwbaarheidscoëfficiënten voor de familie en adhocratiecultuur bij elkaar in de buurt liggen, respectievelijk 0,74 en 0,73. De uitspraken bij marktcultuur zijn het meest betrouwbaar met een coëfficiënt van 0,80. De hiërarchiecultuur geeft een betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,63. Dit betekent dat de schalen (uitspraken) bij dit type cultuur niet zo betrouwbaar zijn als bij de overige

drie typen. Omdat de alpha bij elk type cultuur boven de 0,60 ligt, kan gesteld worden dat het OCAI in voldoende mate voldoet aan het criterium betrouwbaarheid.

Ter controle van de interne validiteit is in SPSS gebruikt gemaakt van een correlatiematrix voor elk type cultuur. De operationalisaties van een type cultuur worden geacht dezelfde grootte te meten. De variabelen, in dit geval de zes uitspraken, dienen daarom allen positief of negatief met elkaar te correleren (Baarda & De Goede, 2000; Swanborn, 2002). Hieronder worden de correlatiematrices voor elk type cultuur weergegeven en toegelicht.

Tabel 6.2: correlatiematrix voor familiecultuur

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	1					
A2	0,25	1				
A3	0,18	0,38	1			
A4	0,43	0,40	0,32	1		
A5	0,30	0,52	0,35	0,37	1	
A6	0,14	0,40	0,49	0,19	0,12	1

De correlaties in tabel 6.2 voor familiecultuur zijn zwak en zeer zwak te noemen; de correlaties liggen bijna allemaal onder de 0,5. Alleen A2 correleert matig met A5 (0,52). Volgens Baarda et al. (2003) geven correlaties tussen de 0,5 en 0,7 een verklaarde variantie van 25 tot 50 procent. A2 en A5 geven dus een verklaarde variantie van 25 procent, alle overige correlaties geven een verklaarde variantie van minder dan 25 procent.

Tabel 6.3: correlatiematrix voor adhocratiecultuur

	B1	B2	B3	B4	B5	B6
B1	1					
B2	0,50	1				
B3	0,04	0,17	1			
B4	0,38	0,12	0,39	1		
B5	0,52	0,36	0,36	0,53	1	
B6	0,15	0,07	0,23	0,29	0,65	1

De gevonden correlaties met betrekking tot de adhocratiecultuur in tabel 6.3 zijn matig, zeer zwak en vooral zwak te noemen. B1 correleert matig met B2 en B5, B4 matig met B5 en B5 matig met B6. Zij geven een verklaarde variantie van 25 tot 50 procent. B3 correleert zeer zwak met B1 en B2.

Tabel 6.4: correlatiematrix voor marktcultuur

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	1					
C2	0,16	1				
C3	0,12	0,49	1			
C4	0,06	0,58	0,50	1		
C5	0,25	0,70	0,43	0,70	1	
C6	0,38	0,53	0,35	0,48	0,61	1

Tabel 6.4 geeft de correlaties weer voor de marktcultuur. De marktcultuur laat meer matige en sterke correlaties zijn. Er is een sterke relatie tussen C2 en C5 en tussen C4 en C5. Matige relaties zijn te vinden tussen C2 en C3, C2 en C4, C2 en C6, C3 en C4 en tussen C5 en C6. De overige correlaties zijn zwak, op C1 en C4 na. Deze is zeer zwak te noemen. Al met al geven de meeste correlaties een verklaarde variantie van minimaal 25 procent.

Tabel 6.5: correlatiematrix voor hiërarchiecultuur

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1					
D2	0,36	1				
D3	0,12	0,06	1			
D4	0,61	0,25	-0,11	1		
D5	0,53	0,25	0,18	0,58	1	
D6	0,27	0,24	-0,34	0,33	0,33	1

Tabel 6.5 laat zien dat de correlaties voor de hiërarchiecultuur vooral zwak te noemen zijn. Verder correleert D3 negatief met D4 en D6.

Om de begripsvaliditeit van het OCAI vast te stellen is een factoranalyse uitgevoerd in SPSS. Hierbij dient gekeken te worden naar de componentenmatrix na rotatie. Deze zijn voor elk type cultuur (schaal) hieronder weergegeven (tabel 6.7). Er wordt hier uitgegaan van één factor of component omdat deze voor elk cultuur de meest verklaarde variantie laat zien (zie tabel 6.6).

Tabel 6.6: verklaarde variantie in procenten

	Component 1
Familiecultuur	32,68
Adhocraticultuur	35,69
Marktcultuur	49,31
Hiërarchiecultuur	41,51

Alle A uitspraken zijn een operationalisering van de familiecultuur, alle B uitspraken van de adhocratiecultuur, alle C uitspraken van de marktcultuur en alle D uitspraken van de hiërarchiecultuur.

Tabel 6.7: componenten matrix na rotatie voor elk type cultuur

Item	Comp.1	Item	Comp.1	Item	Comp.1	Item	Comp.1
A1	0,75	B1		C1		D1	0,84
A2	0,53	B2		C2	0,82	D2	0,53
A3		B3	0,66	C3	0,71	D3	
A4	0,75	B4	0,70	C4	0,86	D4	0,78
A5	0,70	B5	0,78	C5	0,83	D5	0,82
A6		B6	0,76	C6	0,60	D6	0,42

Tabel 6.7 laat zien dat de uitspraken A3, A6, B1, B2, C1 en D3 een factorlading van minder dan 0,30 hebben, want deze zijn niet in de tabel opgenomen. De resultaten van de evaluatievragen uit bijlage VIII laat zien dat 42 % van de respondenten bij organisatie A het taalgebruik ingewikkeld vindt. Dit is een verklaring voor de ladingen lager dan 0,30. Iedere respondent dient de vragen op dezelfde manier te begrijpen (Silverman, 2006: 286). Voor de overige uitspraken zijn de factorladingen 0,5 of hoger en kan gesteld worden dat ze een juiste operationalisering zijn van een type cultuur. Omdat niet alle uitspraken een juiste operationalisering zijn van een type cultuur, voldoet het OCAI niet voldoende aan het criterium begripsvaliditeit.

De externe validiteit is onafhankelijk van het OCAI en hangt samen met de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Voor de uitkomsten van organisatie A is de externe validiteit groter dan bij organisatie B. Bij organisatie A hebben 19 van de 35 respondenten de vragenlijst ingevuld en bij organisatie B 20 van de 200 respondenten. Kortom, bij een grote steekproef is de externe validiteit van een vragenlijst hoger, zoals geconcludeerd in paragraaf 4.2.1.

Ook de constructie van de vragenlijst levert een bijdrage aan goede respondenten. De vragen dienen namelijk niet voor meer dan één uitleg vatbaar te zijn, het taalgebruik mag niet ingewikkeld zijn, de uitspraken dienen zo neutraal mogelijk geformuleerd te worden, kennis en feiten mogen niet zonder meer als bekend verondersteld worden (Baarda & De Goede, 2000; Swanborn, 2002). Het OCAI voldoet niet aan al deze eisen, zoals blijkt uit de bijlagen VI en VIII. De uitspraken zijn te lang en voor meer dan één uitleg vatbaar. Daarnaast is het taalgebruik niet voor iedereen begrijpelijk.

6.2 Interview

Alvorens in te gaan op de vraag in welke mate het interview voldoet aan de kwaliteitscriteria voor goed onderzoek, wordt eerst ingegaan op de observaties die bewust en onbewust plaatsvonden in de voorbereidende contacten en tijdens de interviews.

6.2.1 Observaties

Bij *organisatie A* werden afspraken doorgaans op korte termijn gemaakt, na enkele vragen over vooral doel en vertrouwelijkheid van de interviews. De leidinggevende gaf gelegenheid voor een presentatie in aanwezigheid van parttime en fulltime medewerkers. *Organisatie B* liet een langer proces zien. Alvorens toestemming te geven voor het onderzoek, besprak de directeur personeelszaken dit met het bestuur. In de eerste contacten met zowel de directeur, de personeelsadviseur en de uiteindelijke respondenten was er een vriendelijke maar tegelijkertijd een kritische opstelling. Nagenoeg iedere respondent had behoefte aan een toelichting over het onderwerp, het doel en, hoewel minder frequent, de opzet van het onderzoek. Bij de meerderheid van de respondenten was duidelijk een afwachtende en gereserveerde houding te bespeuren. Na de toelichtingen konden de afspraken voor de interviews prettig en snel worden gemaakt.

In nagenoeg alle interviews ontstond bij *organisatie A* al snel een open en vriendelijke sfeer. Gesprekspunten werden vaak interessant genoemd, of als iets wat heel belangrijk is maar waar men nooit bij had stilgestaan. Eén interview liep uit in de tijd; het betreft het interview met één van de leidinggevenden en na het vierde interview werd vrijwel geen nieuwe informatie verkregen, maar was het meer een herhaling van wat de eerste interviews aan informatie opleverden. De indruk was vooral dat medewerkers overal in worden betrokken.

De interviews bij *organisatie B* verliepen allen in een prettige en vriendelijke sfeer. Toch verschilden de interviews van karakter. In ongeveer de helft van de gesprekken nam de aanvankelijke gereserveerdheid slechts langzaam af, terwijl in de andere interviews de sfeer al snel direct en open was. De interviews namen in het algemeen ongeveer de geplande tijd in beslag. Opvallend was dat in drie interviews frequent antwoorden werden gegeven die ingingen op de gewenste in plaats van de werkelijke (of ervaren) situatie. Ook hier werd al na het vierde interview een punt van

verzadiging bereikt. De indruk was hier die van een vriendelijke en persoonlijke werkomgeving. Verder konden alle zeven respondenten geen antwoord geven voor de gehele organisatie, maar bleven beperkt tot de eigen groep of afdeling.

6.2.2 Kwaliteitscriteria

Naast de uitkomst van de interviews, is het in dit onderzoek ook belangrijk het proces dat leidde tot deze uitkomsten te beschouwen voor beoordeling van het interview op basis van de kwaliteitscriteria. Zoals in paragraaf 5.2 is beschreven, zijn eerst de medewerkers bij beide organisaties benaderd, vervolgens afspraken gemaakt, interviews afgenomen en daarna de transcripts gemaakt en geanalyseerd. Dit proces heeft veel tijd in beslag genomen. Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd door één onderzoeker.

Voor het beoordelen van het gebruikte meetinstrument, het individuele interview, is gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument. In hoofdstuk vier is geconcludeerd dat het interview nooit honderd procent betrouwbaar en valide kan zijn, maar men dient hier als onderzoeker wel naar te streven. Verder is gesteld dat het moeilijk is de betrouwbaarheid en validiteit ervan te beoordelen. Hieronder wordt getracht een beoordeling ervan te bespreken.

De interviews bij beide organisaties lieten al bij de vierde geïnterviewde een punt van verzadiging zien in de zin dat geen nieuwe informatie meer werd verkregen. Dit wijst op de betrouwbaarheid van het instrument. Voor wat betreft de validiteit dient, volgens de theorie (bijvoorbeeld Miles & Huberman, 1984), gekeken te worden naar de uitkomsten of de resultaten van beide onderzoeksmethoden. Deze worden hieronder weergegeven.

Resultaten interview

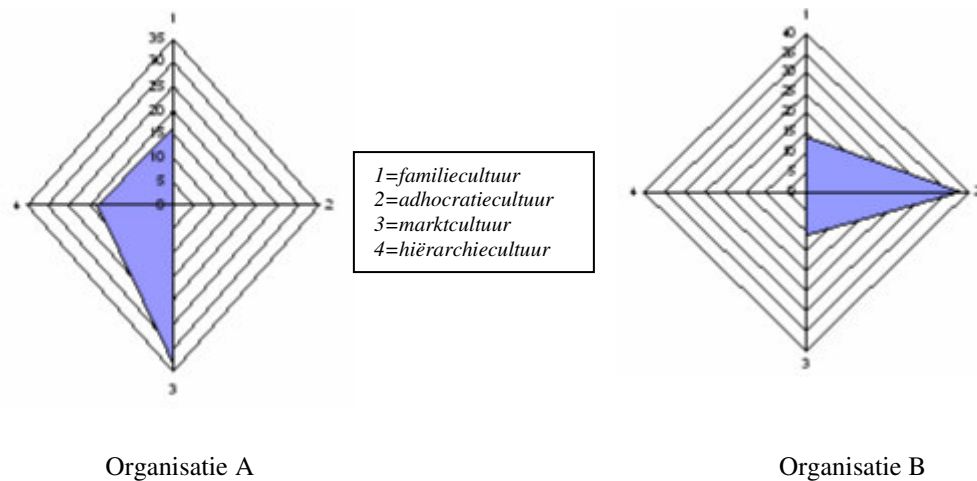
Op basis van tabel 6.8 is in figuur 6.1 een cultuurprofiel weergegeven voor organisatie A en B.

Tabel 6.8: resultaten interview per type cultuur voor organisatie A en B

	Organisatie A	Organisatie B
Type cultuur		
Familiecultuur	16	14
Adhocratiecultuur	0	38
Marktcultuur	33	11
Hiërarchiecultuur	18	0

Onderstaande figuur (figuur 6.1) laat duidelijk zien dat *organisatie A* een marktcultuur heeft; de organisatie richt zich op externe positionering. Daarnaast heeft de organisatie ook kenmerken van een hiërarchie- en familiecultuur. Markt- en hiërarchiecultuur wijzen in het eerder besproken concurrerende waardenmodel op het streven naar stabiliteit en beheersbaarheid.

Figuur 6.1: cultuurprofiel organisatie A en organisatie B



Het feit dat de organisatie ook kenmerken heeft van een familiecultuur, zou kunnen komen door het bindmiddel van de organisatie. Dit is volgens alle geïnterviewden gebaseerd op loyaliteit en onderling vertrouwen. Bij *organisatie B* heeft geen van de geïnterviewde medewerkers een antwoord gegeven in de richting van hiërarchiecultuur, zie ook tabel 6.8. In het cultuurprofiel, gegeven in figuur 6.1, domineert de adhocratiecultuur. Binnen de organisatie wordt de nadruk gelegd op individualiteit en flexibiliteit. Alle geïnterviewden gaven aan vrij te zijn in hun werkzaamheden, en vrijwel individueel te werken.

Resultaten OCAI

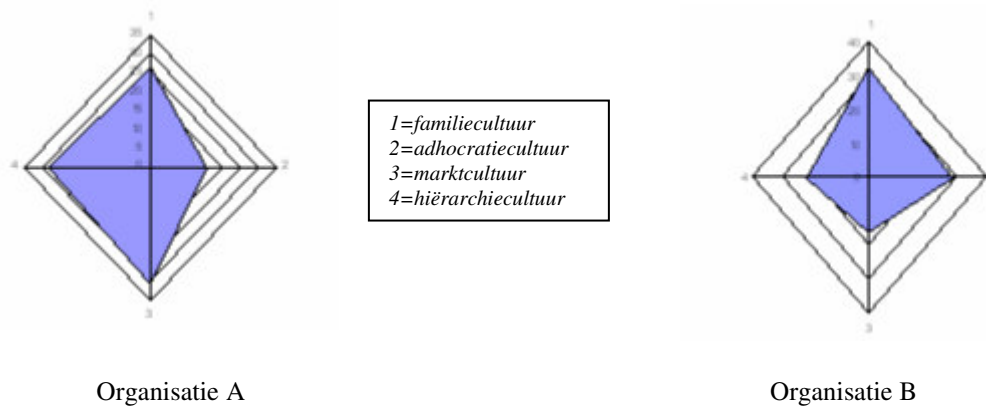
De antwoorden van de respondenten zijn, zoals ook besproken in paragraaf 5.3.2, in Excel ingevoerd. Voor elke respondent is het gemiddelde van elk type cultuur berekend. Vervolgens zijn deze in een aparte tabel opgenomen en daar zijn weer gemiddelden per organisatie van berekend, zie tabel 6.9; deze laatste gemiddelden zijn als cultuurprofielen weergegeven in de figuur 6.2.

Tabel 6.9: resultaten vragenlijst per type cultuur voor organisatie A en B

	Organisatie A	Organisatie B
Type cultuur		
Familiecultuur	26	32
Adhocratiecultuur	16	29
Marktcultuur	30	17
Hiërarchiecultuur	28	22
Totaal	100	100

In onderstaand figuur (figuur 6.2) wordt duidelijk dat organisatie A gedomineerd wordt door een markt- en hiërarchiecultuur met ook een sterke invloed van familiecultuur.

Figuur 6.2: cultuurprofiel organisatie A en organisatie B



Figuur 6.2 laat zien dat organisatie B wordt gedomineerd door een familiecultuur, op korte afstand gevolgd door een adhocratiecultuur.

Vergelijking resultaten interview en OCAI

Voor organisatie A laten de resultaten meer verschillen dan overeenkomsten zien. Bij beide onderzoeksmethoden domineert de marktcultuur, gevolgd door respectievelijk, hiërarchie- en familiecultuur. De organisatie zou volgens de uitkomsten uit het interview geen kenmerken hebben van een adhocratiecultuur. Echter, volgens de uitkomsten uit het OCAI vertoont de organisatie enige kenmerken van een adhocratiecultuur.

De resultaten bij organisatie B komen niet overeen. Uit de kwantitatieve onderzoeksmethode blijkt onder andere dat de organisatie gedomineerd wordt door een familiecultuur en wat kenmerken heeft van een hiërarchiecultuur. De kwalitatieve

methode laat juist zien dat de organisatie vooral kenmerken heeft van een adhocratiecultuur en helemaal geen kenmerken van een hiërarchiecultuur.

Het verschil in uitkomsten voor wat betreft de methoden bij organisatie B kan verklaard worden uit het feit dat respondenten bij het kwantitatief onderzoek uit zijn gegaan van de organisatie als geheel. Omdat de respondenten tijdens de interviews te kennen hebben gegeven dat ze het moeilijk vonden, te antwoorden op basis van de organisatie als geheel, zijn de antwoorden voor het kwalitatief onderzoek gebaseerd op de eigen groep of afdeling.

6.3 Discussie en conclusie

Centraal in dit onderzoek staan de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit waar elk onderzoek aan dient te voldoen. Bij de voorbereidende contacten en gedurende de interviews vonden observaties plaats. Op deze manier werden indrukken opgedaan van de organisatie. De antwoorden of de resultaten van de interviews bevestigden al dan niet wat werd waargenomen door de onderzoeker. Omdat niet de resultaten centraal staan maar de kwaliteitscriteria is hier verder niet uitgebreid op ingegaan.

In hoeverre het kwalitatieve meetinstrument betrouwbaar is bij beoordeling van het onderzoek alleen op basis van de gehouden interviews is moeilijk aan te tonen. Metingen dienen, zoals is beschreven in paragraaf 4.1, onafhankelijk te zijn van de onderzoeker, het tijdstip waarop het onderzoek plaatsvindt en van het meetinstrument. Er heeft geen herhaling van het onderzoek plaatsgevonden. Er kan dus niet met zekerheid gesteld worden dat de meting onafhankelijk is van onderzoeker en van het tijdstip. De vragen zijn wel zo open mogelijk gesteld aan de respondent en na vier respondenten te hebben geïnterviewd werd vrijwel geen nieuwe informatie verkregen. Daarom kan niet beoordeeld worden of het interview zoals toegepast in dit onderzoek al dan niet betrouwbaar is. Hierbij dient wel vermeld te worden dat de onderzoeker getracht heeft, voor zover dat mogelijk was, rekening te houden met de methoden, uit paragraaf 4.2.2, om de validiteit te vergroten zoals het vergroten van de onderzoekseenheden, feedback vragen van informanten, enzovoort.

Het kwantitatief onderzoek laat zien dat de schalen van het OCAI betrouwbaar zijn. Voor wat betreft de interne validiteit laat de correlatiematrix voor elk type cultuur ontbrekende, zeer wakke, zwakke, matige en zelfs negatieve relaties zien. Ook de

principal componenten analyse die is gebruikt voor de factoranalyse laat zien dat niet alle uitspraken van een type cultuur hoog correleren met dezelfde factor. Bovendien vindt meer dan 40 procent van de respondenten bij organisatie A het taalgebruik ingewikkeld. Dit betekent dat de uitspraken geen goede operationalisering zijn van een type cultuur. Kortom, op basis van dit onderzoek voldoet het OCAI niet aan het kwaliteitscriterium begripsvaliditeit.

Verder komen de resultaten uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek niet met elkaar overeen; de resultaten laten verschillende cultuurprofielen zien. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat het kwantitatief onderzoek in voldoende mate voldoet aan het criterium betrouwbaarheid. Het bewijs voor de validiteit wordt niet gegeven; het taalgebruik was niet voor iedere respondent even gemakkelijk. Daarnaast zijn de begrippen voor meerdere interpretaties denkbaar. Het kwalitatief onderzoek laat min of meer het tegengestelde zien. Het bewijs voor de betrouwbaarheid wordt niet gegeven. Indien uitgegaan wordt van de theorie dan wordt het bewijs voor de validiteit ook niet gegeven. Echter, gezien het feit dat alleen uit de gesprekken duidelijk is geworden dat organisatie B ook subculturen heeft, wordt geconcludeerd dat het interview voldoet aan het criterium validiteit.

Nadat alle onderzoeksvragen uit het theoretisch en empirisch onderzoek zijn beantwoord, kan een antwoord worden gegeven op de geformuleerde probleemstelling voor dit onderzoek: *welke onderzoeksmethode levert, naar kwaliteitscriteria, het beste beeld op van een organisatiecultuur?*

Het gaat er bij onderzoek om te streven naar intersubjectiviteit en deze valt of staat met de criteria betrouwbaarheid en validiteit. In dit onderzoek zijn de twee vormen van onderzoek besproken en met elkaar vergeleken. Hierbij is voor het empirisch onderzoek bewust gekozen voor een cultuuronderzoek bij twee organisaties die elkaars tegenpolen zijn: een organisatie die winst nastreeft, klein van omvang is met vooral laag opgeleiden medewerkers versus een organisatie die geen winst nastreeft, groot van omvang is en vooral hoogopgeleide medewerkers in dienst heeft.

De bevindingen uit dit onderzoek komen overeen met de theorie; het kwalitatief onderzoek liet een hoge validiteit zien en een lage betrouwbaarheid en het kwantitatief onderzoek, het OCAI, een lage validiteit en een hoge betrouwbaarheid. De uitspraken bij het OCAI zijn net als bij de FOCUS-vragenlijst voor meerduidige interpretaties denkbaar.

Verder is de constructie van de vragenlijst niet goed. Een hoog opgeleide medewerker of een leidinggevende zou bijvoorbeeld het verband kunnen zien tussen alle uitspraken A en hiernaar antwoorden. In dat geval hangt de meting af van toevalligheden en is de meting onbetrouwbaar. Om dit te voorkomen dienen de letters voor de uitspraken niet vermeld te worden. Ook is het aan te bevelen ze niet allemaal in de huidige volgorde voor te leggen aan de respondent. Verder dient de operationalisatie verder uitgewerkt te worden tot een maximum van tien uitspraken zoals wordt geadviseerd door Baarda et al. (2003). Als deze verbeterpunten worden gerealiseerd, zou het OCAI beter aan de kwaliteitscriteria voldoen.

Een vragenlijst voor een complex begrip als organisatiecultuur zal daarom, zoals ook in de theorie wordt belicht, nooit echt organisatiecultuur meten. Hiervoor biedt kwalitatief onderzoek een oplossing. Het houden van interviews is wel tijdrovend en ook het uitwerken en analyseren van de gegevens neemt heel veel tijd in beslag. Het is bijvoorbeeld in de praktijk veelal niet haalbaar alle medewerkers van een organisatie te interviewen of het onderzoek nogmaals te herhalen, om de betrouwbaarheid te verbeteren of aan te tonen. Toch verdient het aanbeveling een kwalitatief onderzoek uit

te voeren door een representatieve steekproef te nemen. Indien de organisatie meer dan 50 medewerkers in dienst heeft, kunnen de resultaten omgezet worden naar een vragenlijst om zo de betrouwbaarheid te testen. Het verdient aanbeveling om hier meer onderzoek naar te doen.

Kortom, gezien de kwaliteitscriteria, levert kwalitatief onderzoek een beter beeld van organisatiecultuur bij een kleine organisatie. Bij een grote organisatie zal een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek het beste beeld opleveren van een organisatiecultuur.

REFERENTIELIJST

- Alblas, G. & Wijsman, E. (1998). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2000). *Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B, De Goede, M.P.M & Van Dijkum, C.J. (2003). *Basisboek statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth / Thomson Learning.
- Bazerman, M.H. (1998). *Judgement in managerial decision making*. New York: Willey.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Braster, J.F.A. (2000). *Beleidsvaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW. Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Cummings, T.C. & Worley, C.G. (2001). *Organization development and change*. Australia: Thomson Learning.
- De Groot, A.D. (1994). *Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- De Maat, C.A.M. (2004). *Mensen maken het verschil. Onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur*. Assen: Van Gorcum.
- De Witte, K. & Van Muijen, J.J. (1999). *Organizational culture: critical questions for researchers and practioners*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 583-595.
- Harrison, H.M. & Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey 07632: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hogarth, R.M. (1980). Judgement and choice: the psychology of decision. Chichester: Willey.
- Hope, T. & Hope, J. (1997). Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. Boston: Harvard Business School Press.
- Jex, S.M. (2002). Organizational psychology. A scientist-practioner approach. New York: Willey.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. (2000). De kern van methodologie. Een inleiding. Assen: Van Gorcum.
- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage.
- Korzilius, H. (2000). De kern van survey-onderzoek. Assen: Van Gorcum.
- Kunda, Z. (1999). Social cognition: making sense of people. Cambridge: The MITT Press.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie. Amsterdam: Boom.
- Miles, M.B. & Huberman, A. (1984). Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods. London: Sage publications.
- Pollman, J. (1995). Organisatiecultuur heeft zijn schutkleuren. Een kennissociologisch onderzoek naar het begrip organisatiecultuur. Rotterdam: Erasmus universiteit.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1989). Bedrijfscultuur: Meten én beïnvloeding. Assen: Van Gorcum.
- Sackmann, S.A. (1991). Uncovering Culture in Organisations. *Journal of applied behavioral science*, 27, 295-317.
- Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Fransisco: Jossey Bas.
- Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction. London: Sage Publications.
- Steijn, B. (2004). Werken in de informatiesamenleving. Assen: Koninklijke van Gorcum.

- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Meppel.
- Swanborn, P.G. (1996). A Common base for quality control criteria in quantitative and qualitative research. *Quality and Quantity*, 30, 19-35.
- Schwartz, H. & Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Trice, H.M. & Beyer, M. (1993). *The cultures of organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Van Dijk, J., De Goede, M., 't Hart, H. & Teunissen, J. (1991). *Onderzoeken en veranderen. Methoden van praktijkonderzoek*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Van Reenen, G.J. & Waisfisz, B. (1995). *Organisatiecultuur als beleidsinstrument. Meten is weten*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Van Muijen, J.J. (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Amsterdam: Jaap J. van Muijen.
- Van Muijen, J., Koopman, P. & De Witte, K. (1996). *Focus op organisatiecultuur. Het concurrerende waardenmodel en het meten en veranderen organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic services.
- Wirtz, F. (1998). *Dynamisch oordelen en diagnosticeren in organisaties*. Baarn: Nelissen.

BIJLAGEN

Bijlage I: vragenlijst

Bijlage II: introductiebrief

Bijlage III: gesprekspunten interview

Bijlage IV: voorbeeld transcriptie interview

Bijlage V: herinneringsemail organisatie B

Bijlage VI: reactie van respondent organisatie B

Bijlage VII: beschrijving respondenten

Bijlage VIII: resultaten evaluatievragen

BIJLAGE I VRAGENLIJST

VRAGENLIJST METEN VAN ORGANISATIECULTUUR

A PERSONALIA

Hieronder volgen eerst enkele vragen voor de statistieken. Antwoorden op deze vragen zijn noodzakelijk om de uitkomsten van de vragenlijst zo goed mogelijk te analyseren.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij deze organisatie?

2. Wat is uw huidige functie (werkzaamheden)?

3. Bent u fulltime of parttime werkzaam?

- Fulltime (32 uur of meer)
- Parttime (8 tot 32 uur)

4. Bent u vrouw of man?

- Vrouw
- Man

5. Wat is uw leeftijd?

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs
- Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (VBO/LBO)
- Middelbaar algemeen vormend onderwijs (MAVO/MULO)
- Hoger algemeen vormend onderwijs (HAVO)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Voorbereidend wetenschappelijke onderwijs (VWO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO/HEAO/HBS)
- Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)
- Anders,

B ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Het doel van het OCAI is vast te stellen hoe uw organisatie ervoor staat op zes centrale dimensies van organisatiecultuur. Goede of foute antwoorden bestaan niet evenmin als een goede of foute cultuur. Beantwoord voor een zo accuraat mogelijke cultuurmeting de items dan ook zo nauwkeurig mogelijk. Teneinde te kunnen bepalen om welke organisatie het gaat, kijkt u naar de organisatie waarvan u deel uitmaakt. Het OCAI bestaat uit zes items (dimensies). Elke item bestaat uit vier uitspraken. Verdeel over deze vier uitspraken 100 punten, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij uw eigen organisatie. Ken een groot aantal punten toe aan de uitspraak die past bij uw organisatie.

Een voorbeeld: als u meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met uw organisatie, de uitspraken B en C daarmee enigszins overeenkomen en uitspraak D nauwelijks, geef dan 55 punten aan A, 20 punten aan B en C elk en 5 punten aan D. Het totaal voor elke vraag uitkomt op 100.

---SUCCES---

1. Dominante kenmerken

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 resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
	Totaal	100

2. De leiding van de organisatie

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 een non-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
	Totaal	100

3. Personeelsmanagement

A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
	Totaal	100

4. Het bindmiddel van de organisatie

A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
	Totaal	100

5. Strategische accenten

A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
	Totaal	100

6. Succescriteria

A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
	Totaal	100

Vragen / opmerkingen

---EINDE OCAI---

C EVALUATIE OCAI

Nu volgen enkele vragen om het OCAI te kunnen evalueren (beoordelen).

1. Zijn de uitspraken voor meer dan één uitleg vatbaar?

- Nee
- Ja, bij welke uitspraken is dat het geval (de bijbehorende dimensie en letter vermelden)?

2. Is het taalgebruik wel of niet ingewikkeld?

- Niet
- Wel, bij welke uitspraken is dat het geval (de bijbehorende dimensie en letter vermelden)?

3. Zijn de uitspraken zo neutraal mogelijk geformuleerd (niet suggestief)?

Ja

Nee, bij welke uitspraken is dat het geval (de bijbehorende dimensie en letter vermelden)?

4. Worden kennis en feiten wel of niet als zomaar bekend verondersteld?

(voorbeeld: in een vraag als *'Hebt u kinderen, zo ja, vindt u het zwembad in A geschikt voor uw kind?'* wordt zonder meer van een aantal veronderstellingen uitgegaan, zo wordt er bijvoorbeeld aangenomen dat gezinnen met kinderen het zwembad kennen)

Niet

Wel, bij welke uitspraken is dat het geval (de bijbehorende dimensie en letter vermelden)?

5. Is het meest kenmerkende van cultuur aan de orde gekomen?

Ja

Nee, namelijk-----

**---EINDE VRAGENLIJST---
HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING.**

BIJLAGE II INTRODUCTIEBRIEF

Sociologie
Bezoekadres Burgemeester Oudlaan 50
Postadres Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
Telefoon 06 44 51 71 25
E-mail 288434km@student.eur.nl
Internet www.eur.nl/fsw

Datum

Onderwerp
Onderzoek: meten van organisatiecultuur

Geachte mevrouw / meneer,

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek, 'meten van organisatiecultuur', voor de Master Arbeid, Organisatie & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De heersende cultuur van een organisatie is een belangrijke factor in het welbevinden en de prestaties van de werknemers binnen die organisatie. Objectieve metingen van de organisatiecultuur kunnen daarom een waardevol instrument zijn bij het in kaart brengen, en eventueel verbeteren, van het functioneren van de organisatie. Mijn onderzoeksvraag luidt als volgt: *"Welke onderzoeksmethode levert, naar kwaliteitscriteria, het beste beeld op een cultuur van een organisatie?"*

Er is veel onderzoek gedaan naar organisatiecultuur en hoe deze het beste te meten is. De ene onderzoeker geeft aan dat kwantitatief onderzoek (uitzetten van vragenlijsten) het beste is, de ander kwalitatief (afnemen van interviews) en weer een ander is voorstander van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In mijn onderzoek wil ik de resultaten van beide aanpakken vergelijken en daarmee inzicht verkrijgen in welke dataverzamelingmethode(s) het beste een beeld oplevert van een organisatiecultuur. Behalve wetenschappelijk inzicht, zal dit onderzoek ook een goed beeld geven van de heersende cultuur binnen uw organisatie of groep, welk getoetst kan worden aan de gewenste cultuur.

Graag vraag ik u om bijgevoegde vragenlijst (het Organizational Culture Assessment Instrument) en bijbehorende evaluatie in te vullen en voor <datum> te retourneren. Alles wat u invult, blijft anoniem. De uitkomsten worden later verwerkt maar daaruit kan niet afgeleid worden wat u persoonlijk heeft ingevuld. Het invullen van de vragenlijst zal 5 tot 10 minuten duren.

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u met mij contact opnemen op het volgende nummer 06 44 51 71 25.

Ik reken graag op uw medewerking.

Hartelijk dank en groet,

Khalissa Moussa

BIJLAGE III GESPREKSPUNTEN INTERVIEW

*afgeleid van OCAI

Personalia (voor statistiek)

- Arbeidsduur
- Werkzaamheden
- aantal uur werkzaam per week
- Leeftijd
- Opleidingsniveau

Cultuurmeting

- Omschrijving organisatie
- Leiding
- Personeelsmanagement
- Bindmiddel
- Strategische accenten
- Succes

BIJLAGE IV VOORBEELD TRANSCRIPTIE INTERVIEW

Dominante kenmerken

- Je bent vanaf je 16e jaar bij [REDACTED]. Hoe zou je [REDACTED], dus echt alleen dit filiaal, omschrijven?
- Ehm het is een heel gezellig filiaal, ja een druk filiaal.
- Druk wat bedoel je daarmee?
- Nou omdat je hel veel verkoopt moet je veel aanvullen, veel goed komt binnen dus je moet veel sjouwen en dat is best wel druk. Hehem. Het is een heel gezellig filiaal op het moment hebben we het heel leuk met elkaar.
- En waarom gezellig?
- Ehh nou leuke collega's.
- Oke.
- Leuke leiding dat is heel belangrijk en eh ja we hebben hier nog een beetje gemixed publiek zowel oud als jong.
- Dat vind ik zelf wel prettig.
- Oke en in hoeverre is de organisatie hier, dit filiaal, resultaatgericht?
- Ja dat is ieder filiaal denk ik, je wil graag boven een ander filiaal uitkomen, de meeste omzet.
- Ja heb jij dat gevoel ook?
- Ja dat heb ik wel ja dat is wel een beetje [REDACTED] gevoel denk ik van eh ik dervoor en ik wil het en het moet opgeruimd zijn en leuk met de klanten, ja dat hebben we hier denk ik allemaal wel die oudjes☺

1A	2A	3A	4A	5A	6A
1B	2B	3B	4B	5B	6B
1C	2C	3C	4C	5C	6C
1D	2D	3D	4D	5D	6D

1A	2A	3A	4A	5A	6A
1B	2B	3B	4B	5B	6B
1C	2C	3C	4C	5C	6C
1D	2D	3D	4D	5D	6D

1A	2A	3A	4A	5A	6A
1B	2B	3B	4B	5B	6B
1C	2C	3C	4C	5C	6C
1D	2D	3D	4D	5D	6D

BIJLAGE V HERINNERINGSEMAIL ORGANISATIE B

Beste [REDACTED],

Zoals afgesproken, zou je onderstaand e-mail willen doorsturen naar de medewerkers van de [REDACTED]?

Alvast bedankt.

Hartelijke groet,
Khalissa Moussa

Inmiddels heeft bijna 15% van de medewerkers die gevraagd zijn deel te nemen aan het cultuuronderzoek de vragenlijst ingestuurd.

In het belang van het onderzoek (meer zicht verkrijgen in de cultuur (elementen van cultuur) van de [REDACTED] en welke dataverzamelmethode het beste een beeld oplevert van een organisatiecultuur) hopen we natuurlijk op een hogere response.

Mocht je de vragenlijst nog niet hebben ingevuld dan zouden we het zeer op prijs stellen als je de tijd kunt vinden om dat alsnog te doen (vragenlijst ook te vinden onder bijlage) en deze voor 18 augustus te retourneren naar:

- digitaal; 288434km@student.eur.nl

- post; kamer [REDACTED]

Alvast bedankt.

Hartelijke groet,

Khalissa Moussa
(Eur Studente)

en

[REDACTED]
(Personeelsadviseur [REDACTED])

P.s. diegenen met wie een individuele interview is afgenomen, kan de vragenlijst als niet verzonden beschouwen.

BIJLAGE VI REACTIE RESPONDENT ORGANISATIE B

Beste Khalissa Moussa,

ik heb een tijd op de beantwoording van een aantal vragen zitten broeden. Dat kost veel tijd, o.a. omdat ik heel vaak vind dat de voorbedachte antwoorden helemaal niet kloppen met de situatie in de [REDACTED] zoals ik die ervaar: ik vind dan geen enkel antwoord maar enigszins in de buurt komen van wat ik juist zou vinden. Ik vind het verkeerd dat dan de indruk zou ontstaan dat ik het behoorlijk eens zou zijn met bepaalde antwoorden.

Ik denk dat mijn probleem onder andere voortkomt uit de onduidelijkheid van begrippen als "de organisatie". Op welk niveau is dat bedoeld? Welke organisatie? Als het gaat om het niveau van mijn directe chef, de [REDACTED], dan is het antwoord heel anders dan als het gaat om het niveau van de [REDACTED], terwijl beiden de [REDACTED] vertegenwoordigen. Zo kan op het lagere niveau onder 'bindmiddel van de [REDACTED]' loyaliteit en betrokkenheid heel positief uitwerken, terwijl je er op het hogere niveau niks van weet of merkt. Hoe moet ik het dan beantwoorden? Ook zijn er termen die m.i. niet van toepassing zijn. Als het gaat om "winnen in de markt", wat is dat dan voor een markt? Iedere vraag roept bij mij vele verdere vragen op, en met veel van de antwoorden voel ik mij ongelukkig. Daarom zie ik van verdere invulling van de enquête af. Hier kan ik te weinig mee en mijn antwoorden op meerduidige of onduidelijke vragen zijn niet te gebruiken.

Met vriendelijke groeten,

[REDACTED]

BIJLAGE VII BESCHRIJVING RESPONDENTEN

Interview

De achtergrondgegevens van respondenten bij het kwalitatief onderzoek komen hieronder aan bod.

Onderstaande tabel (tabel 1) toont onder andere dat de leeftijd van medewerkers bij organisatie A vooral varieert tussen de 50 en 60 jaar. De geïnterviewde medewerkers hebben veelal een middelbaar beroepsonderwijs genoten en werken parttime. Verder zijn vrouwen sterk vertegenwoordigd binnen deze respondentengroep.

Tabel 1: respondenten organisatie A

Resp.	Geslacht (in jaren)	Leeftijd	Opleiding (hoogst genoten)	Contract
A	Vrouw	18	HAVO	Weekendhulp
B	Vrouw	19	HBO	Weekendhulp
C	Vrouw	55	MAVO	Fulltime
D	Vrouw	52	VMBO	Parttime
E	Man	54	HEAO	Fulltime
F	Vrouw	50	MBO	Parttime
G	Vrouw	45	VMBO	Parttime
H	Vrouw	51	MBO	Parttime
I	Vrouw	59	MBO	Parttime

Organisatie B laat een min of meer tegengesteld respondentenbestand zien (zie tabel 2). De geïnterviewde medewerkers hebben bijna allen wetenschappelijk onderwijs genoten en zij werken fulltime. Verder zijn meer mannen dan vrouwen geïnterviewd en variëren de leeftijden vooral tussen de 30 en 40 jaar.

Tabel 2: respondenten organisatie B

Resp.	Geslacht (in jaren)	Leeftijd	Opleiding (hoogst genoten)	Contract
J	Vrouw	26	WO	Fulltime
K	Man	36	WO	Fulltime
L	Man	33	WO	Fulltime
M	Vrouw	40	HBO	Fulltime
N	Vrouw	38	WO	Fulltime
O	Man	55	HBO	Fulltime
P	Man	46	WO	Fulltime
Q	Man	33	WO	Fulltime

Vragenlijst

Hieronder worden de achtergrondgegevens van de respondenten bij het kwantitatief onderzoek geanalyseerd.

Tabel 3: verdeling respondenten naar aantal jaren werkzaam (enquêtevraag A2)

Jaren werkzaam	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
0-5	14	74	11	55
6-10	1	5	4	20
11-15			1	5
16-20	1	5		
21-25	3	16	1	5
26-30			1	5
31-35				
36-40			2	10
Totaal	19	100	20	100

Tabel 3 laat bij beide organisaties zien dat medewerkers uit het respondentenbestand veelal tussen de 0 en 5 jaar in dienst zijn, gevolgd door tussen de 21 en 25 jaar bij organisatie A en 6 tot 10 jaar bij organisatie B.

Tabel 4: verdeling respondenten naar geslacht (enquêtevraag A3)

Uren werkzaam (per week)	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Fulltime	3	16	19	95
Parttime	10	53	1	5
Anders (<8uur)	6	31		
Totaal	19	100	20	100

Tabel 4 geeft weer dat 53 procent van de respondenten bij organisatie A parttime in dienst is. Respondenten bij organisatie B zijn voornamelijk fulltime in dienst (95%).

Tabel 5: verdeling respondenten naar geslacht (enquêtevraag A4)

Geslacht	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Man	2	11	16	80
Vrouw	17	89	4	20
Totaal	19	100	20	100

Tabel 5 laat zien dat de respondenten bij organisatie A voor meer dan driekwart uit vrouwen bestaat (89%). Bij organisatie B echter is meer dan driekwart van de respondenten man (90%).

Tabel 6: verdeling respondenten naar aantal jaren werkzaam (enquêtevraag A5)

Leeftijd	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
16-25	10	74	11	55
25-36	2	5	4	20
36-45	3		1	5
46-55		5		
56-65	4	16	1	5
61-65			1	5
Totaal	19	100	20	100

Tabel 6 toont dat medewerkers uit het respondentenbestand van organisatie A vooral in de leeftijdscategorie 16 tot 25 jaar te vinden zijn (53%) en die van organisatie B in de categorieën 36 tot 45 jaar (40%) en 25 tot 36 jaar (35%).

Tabel 7: verdeling respondenten naar niveau van opleiding (enquêtevraag A6)

Niveau opleiding	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
VMBO	4	21		
MAVO	2	11		
HAVO	5	26	3	15
MBO	3	15		
VWO	2	11		
HBO	2	11	1	5
WO	1	5	16	80
Totaal	19	100	20	100

In tabel 7 is per organisatie de verdeling van respondenten naar niveau opleiding weergegeven. Uit de tabel valt af te leiden dat 73 procent van de respondenten bij organisatie A een lager en of middelbaar beroepsopleiding hebben genoten. Tachtig procent van de respondenten bij organisatie B heeft een wetenschappelijke opleiding afgerond. Dit is iets meer dan driekwart van de respondenten.

BIJLAGE VIII RESULTATEN EVALUATIEVRAGEN

Om het OCAI te kunnen evalueren zijn evaluatievragen gesteld aan de respondenten bij zowel organisatie A als bij organisatie B. De resultaten worden hieronder weergegeven.

Tabel 1: Zijn de uitspraken voor meer dan een uitleg vatbaar? (enquêtevraag C1)

	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Nee	18	95	16	80
Ja	1	5	2	10
Ontbrekend			2	10
Totaal	19	100	20	100

Op basis van tabel 1 kan gesteld worden dat de uitspraken niet voor meer dan één uitleg vatbaar zijn.

Tabel 2: Is het taalgebruik wel of niet ingewikkeld? (enquêtevraag C2)

	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Niet	11	58	15	75
Wel	8	42	3	15
Ontbrekend			2	10
Totaal	19	100	20	100

Uit tabel 2 is af te leiden dat 42 % van de respondenten bij organisatie A hebben aangegeven dat het taalgebruik wel ingewikkeld is, dit tegenover 15% bij organisatie B.

Tabel 3: Zijn de uitspraken zo neutraal mogelijk geformuleerd? (enquêtevraag C3)

	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Ja	19	100	15	75
Nee			3	15
Ontbrekend			2	10
Totaal	19	100	20	100

Tabel 3 illustreert dat alle respondenten bij organisatie A aan hebben gegeven dat de uitspraken zo neutraal mogelijk zijn geformuleerd. Dit geldt ook voor driekwart van de respondenten bij organisatie B.

*Tabel 4: Worden kennis en feiten wel of niet als zomaar bekend verondersteld?
(enquêtevraag C4)*

	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Niet	19	100	18	90
Wel			1	5
Ontbrekend			1	5
Totaal	19	100	20	100

Tabel 4 laat zien dat bij beide organisaties kennis en feiten uit het OCAI niet als zomaar bekend worden verondersteld.

*Tabel 5: Is het meest kenmerkende van cultuur aan de orde gekomen?
(enquêtevraag C5)*

	Organisatie A		Organisatie B	
	Aantal	%	Aantal	%
Niet	18	95	18	90
Wel	1	5	1	5
Ontbrekend			1	5
Totaal	19	100	20	100

In tabel 5 wordt weergegeven dat het meest kenmerkende van cultuur in de vragenlijst aan de orde is gekomen. Hierbij dient een kanttekening geplaatst te worden. Dertien respondenten van organisatie B hebben, bij de ruimte voor vragen of opmerkingen, aangegeven dat het OCAI geschikt is voor een profit-organisatie en niet voor een onderwijs- en onderzoeksinstelling.