

**De invloed van organisatiecultuur op besluitvorming  
binnen ProRail**



Naam: Nick Vogelenzang de Jong

Studentnummer: 545258

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding: Master Publiek Management (Bestuurskunde)

Begeleider: prof.dr. (Sandra) S. van Thiel

Tweede beoordelaar: dr. (Philip) PM Karre

Datum inleveren: 16 juli 2021

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'De invloed van organisatiecultuur op besluitvorming binnen ProRail'. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd tijdens een vijf-en-half maanden durende stage bij ProRail waarin onderzoek is gedaan naar de invloed van organisatiecultuur op besluitvorming. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstuderen aan de opleiding master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanuit ProRail ligt de wens slagvaardiger, integraler en daadkrachtiger besluiten te nemen. Met dit onderzoek is inzicht verkregen in de sociale context van de organisatie en de invloed hiervan op besluitvorming.

Tijdens het schrijven van deze scriptie zijn de onderzoeksvraag en -methoden een aantal keer veranderd. Dankzij mijn scriptiebegeleider Sandra van Thiel ben ik een voor mij nieuwe weg ingeslagen, namelijk kwantitatief onderzoek. Een mooie uitdaging met een steile leercurve en een resultaat waar ik trots op ben. Er was doorzettingsvermogen en discipline nodig om in deze tijd van stagelopen en onderzoek doen vanuit huis tot een mooi resultaat te komen. De juiste instelling en begeleiding hebben geleid tot het tijdig afronden van deze scriptie.

Bij dezen wil ik graag mijn stagebegeleider vanuit ProRail, Mariska Viester, bedanken voor haar ondersteuning en begeleiding. Vanaf het begin was Mariska aan boord en richting het einde heeft ze me de motivatie gegeven om niet te verslappen. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, Sandra van Thiel, bedanken voor haar begeleiding en vertrouwen. Mevrouw van Thiel wist me telkens uit te dagen en heeft ervoor gezorgd dat ik mijn eigen grenzen heb verlegd en veel heb geleerd tijdens deze afstudeerperiode. Naast mijn begeleiders wil ik iedereen binnen ProRail bedanken die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van deze scriptie, zowel de respondenten als iedereen die open stond om te sparren over het onderwerp tijdens mijn vooronderzoek. Afsluitend wil ik mijn familie, vrienden en mijn vriend bedanken voor de support en motivatie tijdens deze, toch soms pittige periode.

Nick Vogelenzang de Jong

Krimpen aan den IJssel, 12 juli 2021

## Samenvatting

ProRail wil daadkrachtiger, integraler en slagvaardiger besluiten gaan nemen. De formele kant van de organisatie is in transitie maar op sociaal vlak gebeurt er minder. Het doel van dit onderzoek is het beschrijven van de organisatiecultuur en het verklaren van de invloed die de organisatiecultuur heeft op het nemen van besluiten. Om hierop een antwoord te kunnen geven is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de besluitvorming binnen ProRail?'

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag is een combinatie van verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Aan de ene kant zijn kwantitatieve data verzameld door middel van een enquête, aan de andere kant zijn kwalitatieve data verzameld door middel van het houden van focusgroepen. Het concept besluitvorming is vertaald naar verschillende besluitvormingsstijlen. De belangrijkste resultaten zijn dat ProRail een intern gerichte cultuur heeft waarin regels en procedures, naast de medewerker en zijn ontwikkeling, centraal staan. De medewerkers besluiten voornamelijk op een rationele manier, gevolgd door besluitvorming op intuïtie en is in grote mate afhankelijk van de mening van anderen. Na een uitgebreide analyse kan worden geconcludeerd dat de organisatiecultuur niet van invloed is op besluitvormingsstijlen binnen ProRail.

De voornaamste implicatie van deze resultaten is het feit dat er niet simpelweg aan één concept gesleuteld kan worden maar dat een bredere benadering noodzakelijk is om besluitvorming te veranderen. Er is meer onderzoek nodig op het gebied van de factoren die van invloed zijn op besluitvormingsstijlen in een bredere context dan binnen één organisatie. Op basis van deze resultaten en conclusie wordt geadviseerd veranderingen aan te brengen in zowel de organisatiecultuur als manier waarop besluiten genomen worden. Concreet is het advies een cultuur te creëren die een betere balans heeft tussen interne- en externe gerichtheid waardoor een sterkere link met de omgeving ontstaat. Daarnaast wordt geadviseerd, om besluitvorming slagvaardiger en daadkrachtiger te maken, minder naar consensus te zoeken en minder afhankelijk te zijn van de mening van anderen.

## Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Probleemstelling	7
1.2.1. Doelstelling	7
1.2.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	8
1.3. Relevantie	8
1.4. Onderzoeksopzet	9
1.5. Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Organisatiecultuur	11
2.1.1. Model voor en meting van organisatiecultuur	13
2.2. Besluitvorming	20
2.2.1. Organisatorische besluitvorming	20
2.2.2. Rationaliteit in besluitvorming	21
2.2.3. Besluitvormingsstijlen	22
2.3. Organisatiecultuur en besluitvorming	25
2.4. Hypothesen	27
3. Methodologie	30
3.1. Methode van onderzoek	30
3.2. Operationalisering	32
3.3. Betrouwbaarheid en validiteit	34
3.3.1. Betrouwbaarheid	34
3.3.2. Validiteit	35
4. Resultaten en analyse	36
4.1. Hoe ziet de organisatiecultuur er uit?	38
4.1.1. Kwantitatieve data	38

4.1.2. Kwalitatieve data	39
4.2. Welke besluitvormingsstijlen zijn dominant?	41
4.2.1 Kwantitatieve data	41
4.2.2. Kwalitatieve data	43
4.3. Welke invloed heeft de organisatiecultuur op besluitvorming?	45
5. Conclusie	51
5.1. Deelvragen	51
5.2. Hoofdvraag	53
6. Discussie	54
7. Aanbevelingen	56
Bronnen	58
Bijlagen	69

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

ProRail staat de komende jaren voor een enorme opgave. In 2030 moet de capaciteit op het spoor met 30% vergroot zijn als reactie op een toenemende vraag van personen- en goederenvervoer. Daarnaast liggen er grote technologische vernieuwings- en vervangingsopgaven zoals het invoeren van een nieuw beveiligingssysteem op het spoor (ProRail, 2019). Deze opgaven zorgen ervoor dat er in de komende jaren veel werk moet worden verricht en er prioriteiten gesteld moeten worden. ProRail zet om dit te kunnen realiseren in op de strategie ‘Verbindt, Verbetert, Verduurzaamt’. ProRail moet de benodigde extra capaciteit met een kortere doorlooptijd realiseren (ProRail Verbindt), ProRail moet nog betrouwbaarder worden om meer treinen te kunnen laten rijden (ProRail Verbetert) en ProRail zet in op het blijven van de duurzaamste modaliteit (ProRail Verduurzaamt). Naast deze drie pijlers wil ProRail tegelijkertijd haar eenheidskosten omlaag brengen om meer te kunnen realiseren met de beschikbare middelen om op die manier het treinproduct betaalbaar te houden (ProRail, 2020). Naast deze uitdagingen wordt ProRail, voor zover nu bekend, omgevormd tot Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) van de overheid (Hermanides, 2020). Ook dit brengt uitdagingen met zich mee zoals het vormgeven van de relatie met het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De ZBO-vorming wordt hier illustratief benoemd om de zwaarte van de uitdaging waar ProRail voor staat te benadrukken. Dit zal verder niet aan de orde komen in het onderzoek.

Kortom, ProRail kan zich niet veroorloven de komende jaren stil te staan en heeft behoefte aan een slagvaardige en daadkrachtige organisatie. Op dit moment lijkt de organisatiecontext dit gedrag niet te bevorderen. Zo wordt kennis weinig bij elkaar gebracht en is het soms moeilijk om tot besluitvorming te komen omdat er teveel perspectieven worden meegenomen. De huidige context bevordert hiërarchische besluitvorming in kokers en legt weinig mandaat laag in de organisatie. Besluiten komen bijna altijd hoog in de organisatie terecht omdat medewerkers en afdelingen zelf lastig multidisciplinaire besluiten kunnen nemen (Viester, M. persoonlijke communicatie, 25 januari 2021). Onder andere om deze reden wordt er binnen ProRail nagedacht over een nieuwe manier van besturen van de

organisatie. Gedurende de uitvoering van dit onderzoek is gewerkt aan het vormgeven hiervan. ProRail heeft al stappen gezet in het kader van multidisciplinair werken met de introductie van ‘Samenspel voor meer treinen’, een nieuwe vorm van werken waarbij een indeling van kennisclusters en opgavetafels wordt gebruikt. Waarbij kennisclusters, de oude bedrijfseenheden, de bemensing leveren voor het realiseren van de opgaven. Het idee hiervan is dat relevante kennis en mensen per opgave bij elkaar komen en integraal aan de slag gaan. Al deze wijzigingen in de organisatiestructuur moeten ertoe leiden dat besluitvorming integraal en daadkrachtig is en veranderingen daadkrachtig geïmplementeerd worden (ProRail, NB).

ProRail zet goede stappen in de richting van integrale en daadkrachtige besluitvorming door bezig te zijn met de formele organisatiestructuur, echter waar een formele organisatie is, is ook een informele organisatie. De informele organisatie wordt gezien als de manier waarop mensen met elkaar omgaan, wat gedreven wordt door organisatiecultuur (Gulati & Puranam, 2019). ProRail heeft tot nu toe minder aandacht besteed aan deze ‘zachtere’ kant van de organisatie. Terwijl deze kant van de organisatie een enorme impact heeft op het nemen van besluiten (Salak & Salamzadeh, 2014). ProRail mist inzicht in deze kant van de organisatie en welke invloed deze heeft op het nemen van besluiten. Gulati en Puranam (2019) geven aan dat als er inconsistenties tussen de formele en informele organisatie (organisatiecultuur) bestaan, dit van groot effect kan zijn op het succes van een organisatieverandering. Het is daarom voor ProRail van belang meer inzicht te krijgen in de organisatiecultuur om daadkrachtige en integrale besluiten te kunnen nemen.

## **1.2. Probleemstelling**

### **1.2.1. Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is het beschrijven van de organisatiecultuur en het verklaren van de invloed die de organisatiecultuur heeft op het nemen van besluiten. Met deze informatie kan worden gekeken naar op welke manier de organisatiecultuur van invloed is op besluitvorming. Aan de hand hiervan kan worden bepaald welke aspecten in de organisatiecultuur aandacht behoeven wanneer naar een meer integrale, daadkrachtige besluitvorming wordt gestreefd.

## 1.2.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale vraag van dit onderzoek is:

*‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de besluitvorming binnen ProRail?’*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is een aantal deelvragen geformuleerd. Beantwoording van deze deelvragen leidt tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag:

1. *Hoe ziet de organisatiecultuur van ProRail er uit?*
2. *Hoe ziet besluitvorming en binnen ProRail uit?*
3. *Welke positieve en/of negatieve invloed heeft de organisatiecultuur op besluitvorming?*

Met de eerste deelvraag wordt de organisatiecultuur in kaart gebracht. Met de tweede deelvraag wordt een beeld geschetst van de besluitvorming van de medewerkers binnen ProRail. De derde deelvraag koppelt de twee concepten en laat de verbanden zien die de concepten met elkaar hebben. Er wordt vanuit de literatuur naar verbanden gezocht, vervolgens worden er hypothesen opgesteld en deze worden getest met de empirische data.

## 1.3. Relevantie

### Wetenschappelijke relevantie

Het ontwikkelen van besluitvormingscapaciteiten wordt steeds vaker een probleem binnen organisaties nu de complexiteit van besluitvorming steeds verder toeneemt (Papamichail and Rajarm, 2007). Managers en medewerkers moeten in een snel veranderende context (wensen van stakeholders, technologie e.d.) steeds meer besluiten nemen in steeds kortere tijd. Goede besluiten kunnen nemen is, en wordt in grotere mate, van enorm belang (Capgemini, 2004). Steeds meer auteurs erkennen de rol die organisatiecultuur speelt in het proces van besluitvorming. Zo stellen Kavel en Voyten (2006) dat organisaties zich bewust moeten zijn van hun cultuur en besluitvormingsstijl om te kiezen welk besluitvormingsproces het meest effectief is binnen hun context. Hofstede (1980) stelt daarnaast dat cultuur



besluitvormingsprocessen binnen organisaties beïnvloed. Cultuur heeft volgens hem niet alleen invloed op welke alternatieven worden overwogen, maar ook op de keuze uit alternatieven. Met dit onderzoek draag ik bij aan de groeiende hoeveelheid literatuur die de invloed van organisatiecultuur op besluitvorming beschrijft, specifiek in de (semi-)publieke sector.

## **Maatschappelijke relevantie**

De vraag naar personen- en goederenvervoer over het spoor stijgt. Op dit moment reizen dagelijks zo'n 1,3 miljoen mensen met de trein op een gemiddelde werkdag (NS, 2020) en de verwachting is dat dit getal in 2030 ongeveer 30% hoger gaat liggen (ProRail, 2020). Het is dus noodzakelijk dat ProRail de komende jaren extra capaciteit op het spoor realiseert. Echter om vervoer over het spoor betaalbaar te houden heeft ProRail niet de luxe om het personeelsbestand hiervoor met 30% te vergroten. Er moet dus efficiënter en effectiever worden omgegaan met de beschikbare resources (ProRail, 2020). Naast dit alles is de CO<sub>2</sub> uitstoot per reizigerskilometer per trein 0 gram, dit maakt reizen per trein extreem duurzaam (NS, 2020). Zoals eerder in dit hoofdstuk besproken, is ProRail met de huidige organisatie niet in staat deze groei te realiseren zonder torenhoge kosten te maken. Hiervoor moet de organisatie naar eigen zeggen daadkrachtiger en integraler gaan handelen en besluiten. Dit onderzoek draagt indirect bij aan het realiseren van de benodigde capaciteitsgroei van ProRail door inzicht te geven in de organisatiecultuur en welke invloed deze heeft op besluitvorming. Op deze manier kan gekeken worden naar waar er nog knelpunten zitten om de ambitie van daadkrachtig en integraal besluiten nemen waar te maken en op deze manier de capaciteitsgroei te kunnen realiseren.

## **1.4. Onderzoeksopzet**

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag is eerst een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Uit deze literatuurstudie zijn theorieën en methoden naar voren gekomen om de concepten organisatiecultuur en besluitvorming te kunnen meten. Ook zijn er hypothesen opgesteld op basis van eerder onderzoek naar deze concepten. Vervolgens is er gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode. Aan de ene kant is er kwantitatieve data verzameld doormiddel van een enquête, aan de andere kant is

kwalitatieve data verzameld door het houden van twee focusgroepen. De kwalitatieve en kwantitatieve data is daarna zorgvuldig geanalyseerd om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en centrale onderzoeksvraag.

## **1.5. Leeswijzer**

In het hierop volgende hoofdstuk bevindt zich het theoretisch kader waarin de literatuur over organisatiecultuur, besluitvorming en het verband tussen beide wordt uitgediept. In hoofdstuk drie bevindt zich het methodologisch onderdeel. Hier worden de onderzoeksopzet, -methoden en validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verder uitgewerkt. In hoofdstuk vier bevinden zich de resultaten die uit de enquête en focusgroepen naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk vijf worden er, op basis van de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk, conclusies getrokken. Hoofdstuk zes staat in het teken van discussie, wat de resultaten van dit onderzoek voor impact hebben en welke beperkingen dit onderzoek heeft. Ook wordt hier advies gegeven voor het uitvoeren van vervolgonderzoek. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zeven staat in het teken van concrete aanbevelingen op basis van de gewenste situatie en de resultaten van dit onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt vanuit de literatuur geprobeerd een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 2.1. wordt ingegaan op het concept organisatiecultuur. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 2.2. ingegaan op het concept besluitvorming en zal afsluitend in hoofdstuk 2.3. de koppeling tussen beide concepten worden gezocht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de formulering van hypothesen.

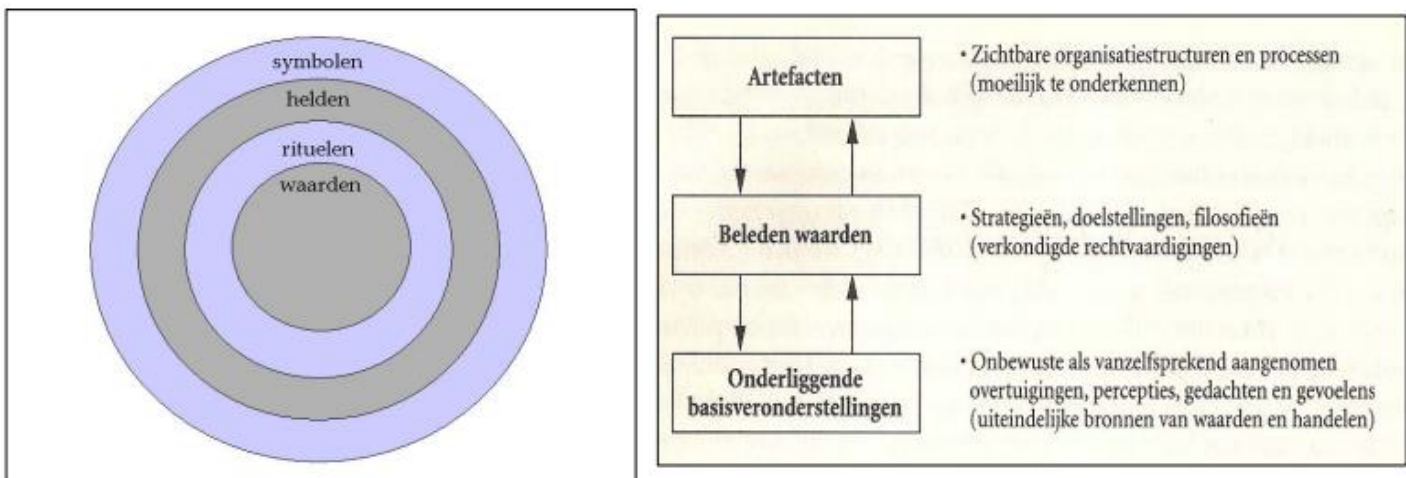
### 2.1. Organisatiecultuur

Er zijn veel verschillende definities van organisatiecultuur. Schein (1985) beschrijft organisatiecultuur als een patroon van gedeelde aannames die een groep heeft aangeleerd terwijl het problemen van externe adaptatie en interne integratie oplost. Deze oplossingen werkten goed genoeg om als valide te worden gezien en daarom wordt aan nieuwe leden van de organisatie deze manieren en aannames geleerd als de juiste manier op naar problemen te kijken, erover te denken en voelen. Afsluitend beschrijft King (2012) organisatiecultuur als een systeem van waarden dat onbewust elke keuze en beslissing drijft die personen in de organisatie nemen. De meeste auteurs zijn het erover eens dat organisatiecultuur kan worden omschreven als een complete set van waarden, overtuigingen, aannames en gedragspatronen die personen in de organisatie hebben. Dit vormt samen de 'identiteit' van een organisatie (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 1999; Deshpandé & Farley, 2004; Barney, 1986; Martinez-Canas & Ruizpalomino, 2014). Deze definitie van organisatiecultuur zal in dit onderzoek worden aangehouden. Hofstede (1980) geeft aan dat de cultuur binnen een organisatie een reflectie is van de nationale cultuur, de professionele subcultuur en de geschiedenis van de organisatie. Hofstede et al. (1990) maken onderscheid tussen nationale cultuur en organisatiecultuur. Organisatiecultuur komt meer voort uit de activiteiten van de organisatie terwijl een nationale cultuur meer op waarden is gebaseerd. De conclusie van Hofstedes werk is dat organisatiecultuur gemanaged kan worden.

Naast een organisatiebrede cultuur bestaan er vaak ook subculturen. Deze hebben dezelfde elementen als de organisatie brede cultuur zoals gedeelde waarden en normen, echter deze wijken af van de organisatiecultuur. De meeste grote organisaties hebben een dominante cultuur en meerdere subculturen. Subculturen hebben de neiging te ontstaan in

grote organisaties als een reflectie van gedeelde problemen, situaties en ervaringen die groepen medewerkers delen (Gregory, 1983). Subculturen worden vaak gedefinieerd door afdelingen of geografische scheiding. Ze komen tot stand door het persoonlijk contact dat de mensen in bijvoorbeeld een afdeling of locatie met elkaar hebben.

Schein (1996) maakt een onderscheid tussen drie niveaus van cultuur: artefacten, beleden waarden en basisveronderstellingen. Met niveau bedoelt hij de mate waarin het fenomeen zichtbaar is voor een observeerder. Artefacten zijn zichtbare waarnemingen in patronen en gedrag, beleden waarden kun je terugvinden in doelen en strategie en basisveronderstellingen zijn onbewuste vanzelfsprekende overtuigingen, percepties en gedachten. Hofstede (2010) beschrijft cultuur als een soort ui met verschillende lagen. In het midden zitten waarden, de laag daarbuiten rituelen, dan helden en de buitenste schil bestaat uit symbolen. Duidelijk zichtbaar is dat bij zowel het model van Schein als Hofstede waarden een centrale rol hebben.



Figuur 1: Lagen van cultuur (Hofstede, 2010, p. 8)    Figuur 2: Drie niveaus cultuur (Schein, 1996, p. 26)

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen een sterke en een zwakke organisatiecultuur. In een sterke organisatiecultuur hebben werknemers eenzelfde visie op de organisatie en gedragen zij zich in lijn met de organisatorische waarden (Flamholtz & Randle, 2011). Sterke organisatieculturen kennen een sterke focus op het koppelen van de huidige staat van de organisatie en de toekomstige richting (Anjum et al., 2013). In deze

cultuur delen de leden van een organisatie dezelfde waarden en doelen, en nieuwe medewerkers nemen deze ook snel aan (Kotter & Heskett, 1992). In een sterke organisatiecultuur moedigen managers hun medewerkers aan deel te nemen in belangrijke besluitvormingsprocessen (Miguel, 2015). Medewerkers kunnen een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid ontwikkelen wanneer zij betrokken worden bij organisatorische besluitvorming (Engelen et al., 2014). De betrokkenheid van de medewerkers in het besluitvormingsproces is belangrijk om de organisatorische performance en productiviteit te vergroten (Miguel, 2015). In tegenstelling tot een sterke cultuur bestaat er ook een zwakke cultuur. In een zwakke cultuur hebben medewerkers moeite met het definiëren van de organisatorische waarden en de juiste aanpak voor hun werk (Kotter & Heskett, 1992). Schein (2010) geeft aan dat er consistente en transparante communicatie mist in een zwakke cultuur. Hierdoor gedragen medewerkers zich op een manier die inconsistent is met de prioriteiten van de organisatie (Flamholtz & Randle, 2011).

### **2.1.1. Model voor en meting van organisatiecultuur**

In dit onderdeel wordt gekeken naar de manier waarop organisatiecultuur gemeten kan worden. Het meest gebruikte model van Cameron en Quinn (1999) wordt uitgebreid besproken. Er wordt ook kort aandacht besteed aan andere modellen om hun bruikbaarheid te toetsen.

Het meest invloedrijke en meest gebruikte model is het 'competing values framework', hierna CVF, van Cameron en Quinn (1999). Cameron en Quinn hebben een framework voor organisatiecultuur ontwikkeld op basis van een theoretisch model. Het CVF was in eerste instantie ontwikkeld voor onderzoek naar organisatorische effectiviteit (Cameron & Quinn, 1999). Het hoofddoel van het CVF is managers te helpen de cultuur te begrijpen, diagnosticeren en verandering faciliteren om organisatorische effectiviteit te vergroten. Volgens Denison en Spreitzer (1991) probeert het CVF niet de unieke kwaliteiten van een organisatie te highlighten maar verdeelt het organisaties in brede categorieën op basis van kenmerken die elke organisatie deelt.

Het CVF onderscheidt vier cultuurtypen op basis van twee dimensies die kijken naar welke effectiviteitscriteria de organisatie van belang acht (zie figuur 3).

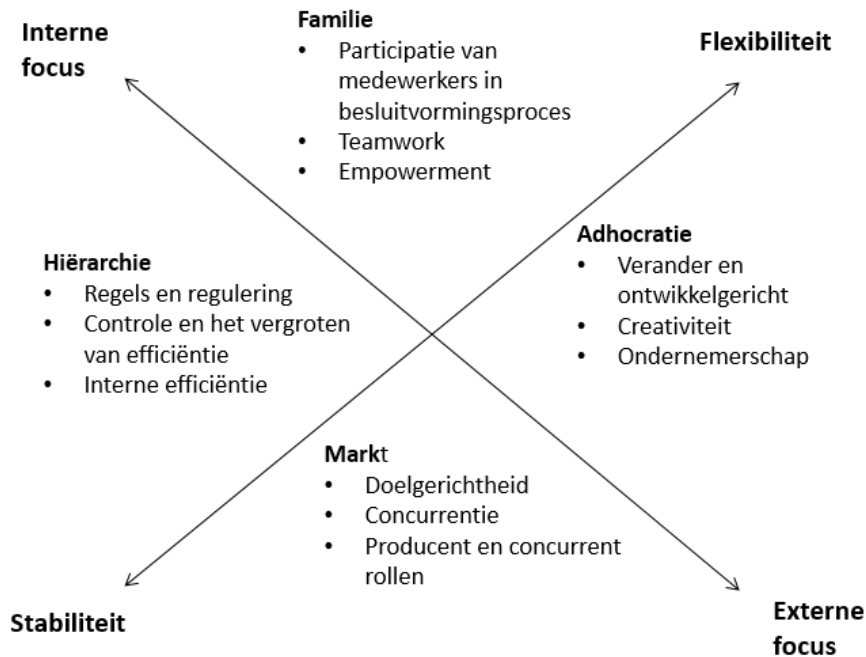
- Dimensie 1: de eerste dimensie onderscheidt organisaties met nadruk op flexibiliteit, dynamiek en vrijheid van handelen met organisaties die effectiviteitscriteria van beheersbaarheid, stabiliteit en ordening nastreven. Flexibiliteit en handelingsvrijheid heeft een tendens te neigen naar differentiatie en decentralisatie. Beheersbaarheid en stabiliteit hebben de tendens te neigen naar centralisatie en integratie (Cameron & Quinn, 1999).
- Dimensie 2: de tweede dimensie onderscheidt organisaties die de nadruk leggen op interne gerichtheid, integratie en eenheid met organisaties die effectiviteitscriteria met organisaties die de nadruk leggen op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit nastreven. Interne gerichtheid betekent dat medewerkers en de organisatorische processen centraal staan terwijl externe gerichtheid de relatie met de omgeving centraal stelt (Cameron & Quinn, 1999).

Het CVF maakt op basis van deze twee dimensies een indeling in vier bedrijfsculturen die aangeven hoe een organisatie functioneert, wat de normen en waarden zijn en hoe er wordt samengewerkt. Dit wordt cultuurtypering genoemd. De vier cultuurtypen die in het CVF worden onderscheiden zijn: (1) familie, (2) adhocratie, (3) markt en (4) hiërarchische cultuur. Alle vier de cultuurtypen worden achtereenvolgens besproken en daarna gepresenteerd in een model.

- Clan/familie cultuur: deze cultuur heeft een flexibele en interne focus (Cameron & Quinn, 2011). Deze cultuur zit vol gedeelde waarden en overeenkomende doelen, een omgeving waarin men elkaar helpt en een nadruk op 'empowerment' en betrokkenheid. Het gevoel van 'familie' is in deze cultuur aanwezig. Teamwork staat centraal en de leider wordt gezien als mentor en is vaak iemand die al heel lang voor de organisatie werkt. De focus van de organisatie is om stabiliteit te behouden. Kernwaarden zijn loyaliteit, cohesie en participatie. De lange termijn commitment van een individu aan de organisatie wordt beloond door lange termijn commitment van de organisatie aan de medewerker en deze relatie is op basis van overeenkomende doelen. De ontwikkeling van human resources en participatie van medewerkers zijn heel belangrijk.
- Adhocratie cultuur: dit type cultuur combineert informele sturing met een externe focus (Cameron & Quinn, 1999). Een lid van deze organisatie neemt risico in deze dynamische

en creatieve werkomgeving. Initiatief en spontaniteit worden zeer belangrijk geacht. In een adhocratie cultuur hebben individuen veel kans om zichzelf te ontwikkelen op hun eigen manier zolang ze in lijn zijn met de doelen van de organisatie. Leiders worden gezien als ondernemers gedreven door innovatie. De aanname is dat verandering onvermijdelijk is en deze cultuur kan worden gezien als een tijdelijke institutie die wordt opgeheven wanneer de organisatorische taken beëindigd worden en ontstaat weer snel wanneer nieuwe taken zich voordoen. De organisatorische focus is om zoveel mogelijk kansen in de externe omgeving aan te grijpen. Een individu is succesvol wanneer hij een nieuw idee of innovatie creëert.

- Markt cultuur: deze cultuur is georiënteerd op de externe omgeving en is gefocust op transacties met externe partijen waaronder leveranciers, klanten en regelgevers. Concurrentievermogen en productiviteit worden behaald door grote nadruk te leggen op externe positioneringen controle. Het doel is om winst te maken door marktcompetitie. Competitie onder individuen is normaal om hen te ontwikkelen. Succes wordt gemeten aan de hand van het halen van targets door individuen. In deze cultuur gelooft men dat duidelijke doelen en prestatiebeloning medewerkers motiveert om te presteren en de verwachtingen van belanghebbenden te behartigen. Om deze reden worden communicatie, competenties en resultaten belangrijk gevonden.
- Hiërarchische cultuur: een organisatie met deze cultuur heeft een duidelijke structuur, gestandaardiseerde regels en procedures, strenge protocollen en duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Het is duidelijk wie welk besluit mag nemen. De nadruk ligt op interne efficiëntie, uniformiteit, coördinatie en evaluatie. Interne stabiliteit is noodzakelijk en wordt onderhouden door een vaste set regels. Succes wordt gemeten aan de hand van of individuen hun taken correct kunnen doen op basis van de procedure. Leiders neigen in deze cultuur meer conservatief en risicoavers te zijn.



*Figuur 3: competing values framework o.b.v. Cameron & Quinn (1999, p 35)*

Desphande et al. (1993) benadrukken dat de vier cultuurtyperingen elkaar niet uitsluiten maar dat één van de vier dominant is. De meeste organisatieculturen bevatten onderdelen van alle vier de cultuurtypen. O'Neil en Quinn (1993) geven aan dat het CVF door zijn naam (competing values framework) doet suggereren dat de waarden op basis waarvan een cultuur wordt ingedeeld, conflicterend zijn. Echter is dat niet zo en kan een organisatie kenmerken van beide kanten van het spectrum van een dimensie bevatten. Organisaties moeten aanpassingsvermogen hebben en flexibel zijn, maar ook stabiel en gecontroleerd. Organisaties willen groei, meer resources en externe support maar ook sterke informatiemanagement en formele communicatie. Er is behoefte aan een focus op human resources maar ook op planning en het stellen van doelen. O'Neil en Quinn (1993) zeggen dat in elke organisatie al deze dingen tot op zekere hoogte noodzakelijk zijn. Het framework is verdeeld in vier tegenstrijdige waarden maar deze zijn niet per se tegenstrijdig. Ze kunnen ook naast elkaar bestaan.

Quinn en Rorhbaugh (1983) hebben op basis van het CVF een instrument ontwikkeld om organisatiecultuur te kunnen meten, het Organizational Culture Assessment Instrument,



hierna OCAI. Middels deze vragenlijst wordt het CVF gevuld met de resultaten van de huidige en gewenste toekomstige situatie. In de vragenlijst wordt aandacht besteed aan zes dimensies: (1) dominante kenmerken van de organisatie, (2) stijl van leidinggeven (3) het personeelsmanagement, (4) het bindmiddel van de organisatie, (5) de strategische accenten en (6) welke succescriteria belangrijk worden geacht (Naranjo-Valencia et al, 2011). In de OCAI-vragenlijst wordt aan de respondent gevraagd per inhoudsdimensie 100 punten te verdelen over vier stellingen. Elke van de vier stellingen representeert één van de vier cultuurtyperingen. In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de vier cultuurtypen op de zes dimensies gepresenteerd.

Dimensie	Stijl (F=familie, A=adhocratie, M=markt, H=hiërarchische)
<b>1. Dominante kenmerken</b>	F: Persoonlijk, als een familie A: Ondernemend, risiconemend M: Competitief, prestatiegericht H: Gecontroleerd en gestructureerd
<b>2. Stijl van leidinggeven</b>	F: Mentoren, faciliteren en verzorgen A: Ondernemend, innovatief en risiconemend M: No-nonsense, agressief en resultaatgericht H: Coördinerend, organiserend en gefocust op efficiëntie
<b>3. Personeelsmanagement</b>	F: Teamwork, consensus en participatie A: Individueel risico's nemen, innoveren, vrijheid M: Competitie en doelen H: Veiligheid, conformeren en voorspelbaarheid
<b>4. Het binmiddel van de organisatie</b>	F: Loyaliteit en onderling vertrouwen A: Toewijding aan innovatie en ontwikkeling M: Nadruk op prestaties en het bereiken van doelen H: Formele regels en beleid
<b>5. Strategische accenten</b>	F: Mensontwikkeling, vertrouwen en transparantie A: Verkrijgen van resources en nieuwe uitdagingen creëren M: Competitieve actie en winnen H: Permanentie en stabiliteit
<b>6. Succescriteria</b>	F: Mensontwikkeling, teamwork en zorg voor mensen A: Unieke producten en services M: Marktaandeel winnen en de concurrentie te slim af zijn H: Betrouwbaar, efficiënt en tegen lage kosten

Tabel 1: zes dimensies van organisatiecultuur en kenmerken per cultuurtype

Er bestaat in de wetenschap veel onenigheid over de meting en dimensies van organisatiecultuur. Detert et al. (2000) hebben een literatuurreview uitgevoerd om zicht te krijgen op dit wetenschappelijke debat. In de literatuurstudie hebben ze acht veelvoorkomende cultuurdimensies geïdentificeerd: (1) rationaliteit in de organisatie, (2) hoe wordt naar tijd gekeken en welke tijdshorizon wordt gebruikt, (3) motivatie, (4) stabiliteit versus verandering/innovatie, (5) visie op werk en collega's, (6) isolatie versus samenwerken, (7) controle versus autonomie en (8) interne- of externe focus. Detert et al. (2000) concluderen dat onderzoekers een aantal verschillende modellen en schalen hebben ontwikkeld om cultuur te meten. Naast het CVF en OCAI bestaan er: de Theoretical model of Culture Traits (Denison & Mishra, 1995), dit model lijkt op het CVF en de schaal om het op te meten, de Organizational Culture Survey bestaat uit zes items; de Organization Culture Inventory (Cooke & Rousseau, 1988); de Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991); de Multidimensional Model of Organizational Cultures (Hofstede et al., 1990); Values in Organizational Culture Scale (Zheng, 1990). Ten opzichte van deze modellen hebben het CVF en de OCAI een aantal voordelen:

1. Weinig dimensies met brede implicaties: het CVF bestaat uit enkel twee dimensies die alle acht benoemde cultuurdimensies omhelzen (Ralston et al., 2006).
2. Empirische validiteit: een grote hoeveelheid empirische studies hebben de betrouwbaarheid en validiteit van het CVF en bijbehorende OCAI bevestigd (Howard, 1998; Ralston et al., 2006).
3. Meest beknopt: de vragenlijst van de OCAI bestaat uit 24 vragen en is daarom handig voor praktische operaties.

Zoals beschreven bieden de CVF en OCAI de meest complete en praktische uitkomsten als het gaat om het scannen van een organisatiecultuur. Vanwege de compleetheid en de genoemde voordelen is ervoor gekozen het CVF en de OCAI te gebruiken voor het meten en beschrijven van de organisatiecultuur tijdens dit onderzoek. De vragenlijst van de OCAI is opgenomen in bijlage 1 (zie voor meer uitleg hoofdstuk 3).

## 2.2. Besluitvorming

In het tweede gedeelte van dit theoretisch kader wordt ingegaan op besluitvorming. Besluitvorming wordt verder uitgediept door achtereenvolgens organisatorische besluitvorming, rationaliteit in besluitvorming en besluitvormingsstijlen te bespreken. Besluitvorming is een “commitment to action” volgens Mintzberg (1973, p3). Paradijs en Dejoie (1991) beschrijven besluitvorming als de uitkomst van een intellectueel proces dat leidt tot actie op basis van een keuze uit verschillende opties. Melé (2010) geeft aan dat besluitvorming bestaat uit een aantal stappen beginnend met de definitie van een probleem, het zoeken van oplossingen, deze opties evalueren en een keuze maken. Vaak is er bij besluitvorming sprake van een element van onzekerheid, conflicterende belangen en risico's. Tijdens dit onderzoek wordt de definitie van Melé (2010) gehanteerd.

### 2.2.1. Organisatorische besluitvorming

Besluitvorming is een essentieel element van management en het komt voor in elke laag van een organisatie. De belangrijkste taak van managers en medewerkers is het nemen van besluiten. Tegelijkertijd is dit ook de moeilijkste taak en vaak staat er veel op het spel. Volgens Capgemini (2004) worden besluitvormers tegenwoordig geconfronteerd met meer besluiten dan ooit tevoren. Vaak zonder ondersteuning en onder grote tijdsdruk. Het ontwikkelen van besluitvormingscapaciteiten wordt steeds vaker een probleem nu de complexiteit van besluitvorming verder toeneemt (Papamichail and Rajarm, 2007). De manier waarop organisaties omgaan met het nemen van besluiten kan een enorm effect hebben op de effectiviteit van de organisatie. Om deze reden is het van belang dat organisaties goede procedures hebben om met besluiten om te gaan. Betere besluiten leiden namelijk tot een betere productiviteit en uiteindelijk betere financiële resultaten. In grote en complexe organisaties wordt ook besluitvorming moeilijker. Veel besluiten beïnvloeden elkaar hier en besluiten raken met elkaar verweven (Wernz & Deshmukh, 2010).

Organisatorische besluitvorming is een proces waarbij één of meerdere organisatieonderdelen een besluit nemen voor de gehele organisatie (Huber, 1981). Een organisatieonderdeel kan hierbij een individu zijn zoals een medewerker of manager, maar kan ook de organisatie in zijn geheel zijn. Het is dus mogelijk dat één individu een besluit neemt dat invloed heeft op de gehele organisatie. Organisatorische besluiten worden altijd

gelegitimeerd als ze helpen de organisatorische belangen te behartigen, maar zijn vaak beïnvloed door persoonlijke doelen van de besluitvormer. Het verschil tussen individuele besluitvorming en organisatorische besluitvorming is dat individuen besluiten nemen op basis van hun eigen waarden en overtuigingen. Organisatorische besluitvorming heeft andere stakeholders en andere waarden die aanwezig zijn in het proces van besluitvorming. Het is hierbij cruciaal om stakeholders te betrekken bij het besluit (Nutt, 2001). Het betrekken van de stakeholders kan helpen betere organisatorische besluiten te nemen.

In de literatuur worden verschillende typen organisatorische besluiten genoemd. Het onderscheid tussen deze besluiten wordt gemaakt op basis van de focus van het besluit (korte of lange termijn) en in welke laag van de organisatie het besluit wordt genomen. Allereerst kunnen organisatorische besluiten tactisch of strategisch van aard zijn. Beide typen besluiten richten zich op het oplossen van een probleem. Het onderscheid zit hem in het feit dat tactische besluiten zich op de korte termijn focussen en vaak routinematig genomen worden (Lant & Hewlin, 2002). Strategische besluitvorming, aan de andere kant, heeft een lange termijn focus. In strategische besluitvorming speelt macht en politiek binnen de organisatie ook een rol. Vaak zit er een element van overtuigen in. Je moet andere overtuigen van jouw keuze om de kans te vergroten dat deze aangenomen wordt (Bottom & Kong, 2010). Veel besluiten vallen uiteindelijk ergens tussen tactisch en strategisch maar zijn vaak wel belangrijk voor de organisatie.

### **2.2.2. Rationaliteit in besluitvorming**

Rationaliteit heeft een grote rol in besluitvorming. Rationele besluitvorming is een proces waarbij verschillende opties worden geformuleerd en op basis van de beschikbare informatie een rationele keuze gemaakt kan worden welke het beste in lijn ligt met de doelen van de organisatie (Melé, 2010). Shapira (1997) stelt een aantal vereisten aan een rationele keuze. Allereerst moet er een uitputtend overzicht zijn van de alternatieven waartussen een keuze gemaakt moet worden. Er moet inzicht zijn in de consequenties van de verschillende alternatieven. Er wordt aangenomen dat besluitvormers consistente waarden hebben waardoor zij een ordening kunnen maken van de alternatieven op basis van voorkeur. Als laatste bestaat er een 'decision rule', een regel of set regels waardoor zij een alternatief kiezen op basis van consequenties en voorkeur.

Het rationele besluitvormingsmodel is een extreem belangrijk model, alleen al om het feit dat er zoveel kritiek op is gekomen van denkers die andere modellen suggereren en aangeven dat het rationele model een incomplete representatie is van wat er werkelijk gebeurt (Huber, 1981). Veel van wat te vinden is over organisatorische besluitvorming in relatie tot rationaliteit stamt uit een artikel van Herbert A. Simon. Simon (1959) benadrukt in zijn artikel de rol van psychologie in economische organisatorische besluitvorming. Hij introduceert het idee dat mensen een beperkte capaciteit hebben om informatie te verwerken. Het resultaat hiervan is dat we misschien niet in staat zijn de meest optimale of rationele keuze te maken en in plaats daarvan maken we suboptimale keuzes die 'voldoende' aansluiten bij onze criteria (Simon, 1959). Simon (1991) verwijst hier later naar als 'bounded rationality' en opent hiermee de deur voor onderzoek naar andere variabelen die van invloed zijn op organisatorische besluitvorming, waaronder menselijke kenmerken zoals intuïtie (Hensman & Sadler-Smith, 2011) en emoties (Barsade & Gidson, 2007), sociale aspecten en relaties tussen actoren (Addleson, 2001), de beschikbaarheid van informatie (Lant & Lewin, 2002), emotionele intelligentie (Scott-Lad & Chan, 2004) en organisatorische effectiviteit in het verleden (Amason & Mooney, 2008).

### **2.2.3. Besluitvormingsstijlen**

Mensen nemen op een bepaalde manier een besluit. De verschillende manieren waarop dit gebeurt worden besluitvormingsstijlen genoemd. Deze hebben het individu als focus en de manier waarop deze besluiten neemt. De meeste mensen hebben een voorkeur voor een bepaalde stijl (Harren, 1979). Hiermee worden factoren als onzekerheid en risico niet buitengesloten, maar wordt toegevoegd dat mensen over het algemeen een bepaalde besluitvormingsstijl hanteren. Met andere woorden, individuen bezitten een besluitvormingsstijl die ze hanteren in verschillende besluitvormingssituaties die gedeeltelijk onafhankelijk is van kenmerken van de situatie of het besluit.

Scott en Bruce (1995) hebben deze informatie gebruikt voor het definiëren van verschillende besluitvormingsstijlen en dit heeft geleid tot een methode om besluitvormingsstijlen te meten. Hun definitie van besluitvorming is "het aangeleerde gedragspatroon dat een individu laat zien wanneer deze geconfronteerd wordt met een besluit. Het is geen persoonlijkheidskenmerk, maar een op gewoonte gebaseerde neiging om

op een bepaalde manier te reageren in een besluitvormingssituatie” (Scott & Bruce, 1995, p. 819). Deze definitie suggereert dat individuen in verschillende situaties op dezelfde manier besluiten nemen. Gebaseerd op deze definitie hebben Scott en Bruce (1995) onderscheid gemaakt in vijf verschillende besluitvormingsstijlen.

1. Rationeel: mensen die een rationele stijl gebruiken, hanteren logische redenering bij het nemen van een besluit. Bij deze stijl wordt uitgebreid gezocht naar informatie en wordt een logische afweging tussen alternatieven gemaakt.
2. Intuïtief: individuen met deze besluitvormingsstijl vertrouwen op hun gevoel en emotie wanneer zij besluiten nemen.
3. Afhankelijk: mensen met deze stijl kenmerken zich doordat zij hun besluiten in grote mate afhankelijk laten zijn van de mening van anderen. Op basis van de meningen van andere mensen die zij hebben verkregen nemen zij het besluit.
4. Vermijdend: bij deze stijl wordt zoveel mogelijk geprobeerd besluiten uit te stellen of te vermijden. Er wordt gehoopt dat de situatie wordt opgelost zonder dat deze persoon iets hoeft te doen.
5. Spontaan: deze stijl wordt gekenmerkt door het spontaan nemen van besluiten. Het wordt gedreven voor een onmiddellijke behoefte om dingen op gang te krijgen en zo snel mogelijk gedaan te krijgen.

Op basis van deze vijf besluitvormingsstijlen hebben Scott en Bruce (1995) een model ontwikkeld om besluitvormingsstijl te meten: de General Decision Making Style (GDMS) inventory. Op basis van een vragenlijst (bijlage 2) wordt de individuele besluitvormingsstijl die voorkeur heeft gemeten. De bovengenoemde stijlen sluiten elkaar niet uit, maar het is wel zo dat bij een individu een bepaalde stijl dominant is.

Naast de indeling van Scott en Bruce (1995) heeft ook Ali (1993) een indeling gemaakt in verschillende besluitvormingsstijlen die zich op leidinggevend in de organisatie focust en in hoeverre zij ondergeschikten betrekken in het nemen van besluiten. Ali (1993) noemt dit de ‘leadership decision style’, of LDS. Volgens Allinson en Hayes (1996) nemen managers en leiders verschillende manieren van besluitvorming aan, gebaseerd op hun persoonlijkheid, de situatie, de organisatiecultuur, de kenmerken van de mensen waar zij mee werken en het besluit zelf. Ook Ali (1993) geeft aan dat het gebruik van een besluitvormingsstijl afhangt van

de culturele omstandigheden van de ondergeschikten van een leider. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de zes besluitvormingsstijlen die managers kunnen hanteren volgens Ali (1993):

1. Autocratisch: in deze stijl behoudt de manager het recht tot besluitvorming tot hemzelf. De manager neemt besluiten op basis van informatie die tot zijn beschikking staat zonder iets te vragen van ondergeschikten.
2. Pseudo-consultatief: deze stijl van besluitvorming kenmerkt zich doordat het besluitvormingsgedrag strikt binnen de hiërarchische structuur van de organisatie blijft. Een pseudo-consultatieve leider probeert ondergeschikten een besluit te laten accepteren dat al door hem/haar is genomen. De leider probeert het gevoel te creëren dat mensen invloed hebben.
3. Consultatief: bij deze stijl deelt de manager op individuele basis problemen met relevante ondergeschikten om hun ideeën en suggesties te krijgen. De manager maakt vervolgens een besluit waarin deze meningen wel of niet meegenomen zijn.
4. Participatief: er bestaat hier gelijkwaardigheid in macht tussen leider en ondergeschikten in het bespreken van problemen en het nemen van besluiten. Er wordt een besluit genomen op basis van consensus van de meerderheid.
5. Pseudo-participatief: de manager zoekt betrokkenheid van de ondergeschikten in het besluitvormingsproces maar behoudt de autoriteit tot het nemen van besluiten.
6. Delegerend: bij deze stijl vraagt de manager zijn/haar ondergeschikten om zelf besluiten te nemen. De manager faciliteert het besluitvormingsproces.

Op basis van de zes stijlen die managers kunnen aannemen is een instrument ontwikkeld om te meten welke besluitvormingsstijl dominant gebruikt wordt waarbij zes stellingen zijn opgesteld (bijlage 3).

Beide categorisaties van besluitvormingsstijlen zijn voor dit onderzoek interessant omdat de indeling van Scott en Bruce (1995) het individu als uitgangspunt neemt en kijkt naar de manier waarop deze besluiten neemt. Bij de LDS van Ali (1993) wordt gekeken naar de stijl die leidinggevers gebruiken en in hoeverre zij ondergeschikten betrekken bij het nemen van besluiten. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op hoe deze schalen/vragenlijsten gebruikt worden in dit onderzoek.



## 2.3 Organisatiecultuur en besluitvorming

In dit onderdeel wordt de link gezocht tussen de twee besproken concepten organisatiecultuur en besluitvorming. Er wordt vooral ingegaan op wat er in de literatuur te vinden is over welke invloed de organisatiecultuur heeft op besluitvorming.

Hofstede (1980) beargumenteert dat cultuur organisaties beïnvloedt in het besluitvormingsproces. Cultuur heeft niet alleen invloed op welke alternatieven worden overwogen, maar ook op de uiteindelijke keuze voor één van deze alternatieven. Ook Yrjö-Koskinen et al. (2010) zeggen dat er een steeds grotere hoeveelheid bewijs ontstaat dat suggereert dat cultuur het proces van besluitvorming in organisaties op vele manieren beïnvloedt. Kavel en Voyten (2006) geven aan dat organisaties zich bewust moeten zijn van hun cultuur en besluitvormingsstijl om te kiezen welk besluitvormingsproces het meest effectief is. Volgens Kourdi (2003) kunnen er een aantal valkuilen ontstaan doordat er 'cultural flaws' zijn die effectieve besluitvorming in de weg staan. Zo kan er fragmentatie bestaan binnen de organisatiecultuur waardoor actoren het niet eens worden en kan groepsdenken plaatsvinden. Bij groepsdenken wordt er grote waarde gehecht aan elke individuele mening en is een compromis vaak de uitkomst van een besluitvormingsproces.

Deze paragraaf beschrijft het verband tussen cultuur en de vijf individuele besluitvormingsstijlen van Scott en Bruce (1995). Onderzoek toont aan dat culturele waarden invloed hebben op besluitvormingsstijlen (Hofstede, 1980). Dit komt omdat cultuur individuele waarden beïnvloedt die de aanpak van besluiten sturen (Salacuse, 1998). Scott en Bruce (1995) geven zelf aan dat een besluitvormingsstijl betekent dat je op een bepaalde manier reageert in een bepaalde besluitvormingssituatie. Om deze reden moet het gezien worden als een flexibel iets en niet als een stabiel persoonlijkheidskenmerk (Pennino, 2002). Dit betekent dus dat het af kan hangen van context en situatie. Er is nog geen onderzoek uitgevoerd naar in hoeverre de organisatiecultuur invloed heeft op de individuele besluitvormingsstijlen van Scott en Bruce (1995). Er is wel onderzoek gedaan naar de invloed van nationale cultuur op besluitvormingsstijlen volgens de GDMS. Zo concludeerden Verma en Rangnekar (2015) dat managers in het ontwikkelde westen meer analytisch zijn en zich richten op de oorzaak-gevolg relaties. Mensen in Azië zijn meer geneigd de situatie op een meer intuïtieve manier te benaderen. Ook concludeerden beide onderzoekers dat rationele,

afhankelijke, vermijdende en spontane besluitvormingsstijlen significant vaker voorkomen in de private sector dan in de publieke sector. Afsluitend concludeerden ze dat afhankelijke en spontane besluitvormingsstijlen meer voorkomen in productiebedrijven dan in de service-industrie.

Nu het verband tussen organisatiecultuur en de besluitvormingsstijlen volgens de GDMS duidelijk is, wordt ingegaan op de invloed van organisatiecultuur op de leadership decision style (LDS) van Ali (1993). Hierbij wordt gekeken naar de besluitvormingsstijl van leidinggevend en in hoeverre zij hun ondergeschikten betrekken. Nas, Ilyas en Rehman (2015) concluderen in hun onderzoek dat organisatiecultuur invloed heeft op de besluitvormingsstijl van managers. Ze maakten een onderscheid tussen culturen die taak- of mensgericht zijn. Ze concludeerden dat in taakgerichte culturen managers meer geneigd zijn voor een autocratische en pseudo-consultatieve stijl te kiezen waarbij de input van ondergeschikten minder gebruikt wordt. In een meer mensgerichte cultuur wordt meer gebruik gemaakt van participatieve en delegerende stijl waarbij de input van ondergeschikten een grotere rol speelt. Ook Youssef (1998) deed onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op besluitvorming. Hij concludeerde dat in een flexibele omgeving participatieve besluitvorming dominant is, waarbij participatie van ondergeschikten wordt gezocht. Volgens zijn onderzoek hebben vooral de manier van belonen, organisatorische duidelijkheid en warmte en ondersteuning impact op de besluitvormingsstijl. Deze resultaten suggereren dat in verschillende organisatorische culturen specifieke besluitvormingsstijlen dominant zijn. Ook Najla (2011) deed onderzoek naar de invloed van nationale cultuur op besluitvormingsstijlen en kwam op basis van onderzoek in drie landen tot de conclusie dat culturen die meer collectivistisch en feminien zijn neigen naar meer democratische vormen van besluitvorming (participatief/delegerend) en culturen die meer individualistisch en masculien zijn naar meer autocratische vormen van besluitvorming.

## 2.4 Hypothesen

Op basis van het theoretische verband tussen organisatiecultuur en besluitvormingsstijlen zoals besproken in hoofdstuk 2.3, kunnen er nu hypothesen worden geformuleerd over de uitkomsten van dit onderzoek. Uitgangspunt is de indeling van organisatiecultuur in vier typen: familie, adhocratie, markt en hiërarchisch. Bij elk van de vier cultuurtypen wordt gekeken naar wat naar aanleiding van de literatuur de verbanden kunnen zijn met de individuele besluitvormingsstijlen (rationeel, intuïtief, afhankelijk, vermijdend en spontaan) van Scott en Bruce (1995) en de 'leadership decision style' (autocratisch, consultatief, pseudo-consultatief, participatief, pseudo-participatief en delegerend) van Ali (1993). Hieronder worden de hypothesen visueel weergegeven in twee modellen. Eén model zal de hypothesen tussen de cultuur en de individuele besluitvormingsstijlen van Scott en Bruce (1995) tonen, terwijl het andere model de hypothesen tussen de organisatiecultuur en 'leadership decision style' van Ali (1993) laat zien. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de volgende mechanismen:

1. Familie cultuur is gefocust op de relatie tussen mensen en flexibele processen die zorgen voor medewerkers als onderdeel van een 'familie'. De organisatie is gefocust op samenwerking en het ontwikkelen van medewerkers is belangrijk. Een belangrijke bevinding van Khatri en Ng (2000) is dat senior managers toegeven dat ze vertrouwen op een 'onderbuikgevoel' bij het nemen van besluiten.

*Er kan vanuit deze beschrijving worden aangenomen dat (1) wanneer mensen aangeven de organisatiecultuur te ervaren als 'familie', zij vaker gebruik zullen maken van een intuïtieve of afhankelijke besluitvormingsstijl. (2) en leidinggevend vaker gebruik maken van een consultatieve, participatieve, pseudo-participatie of delegerende stijl.*

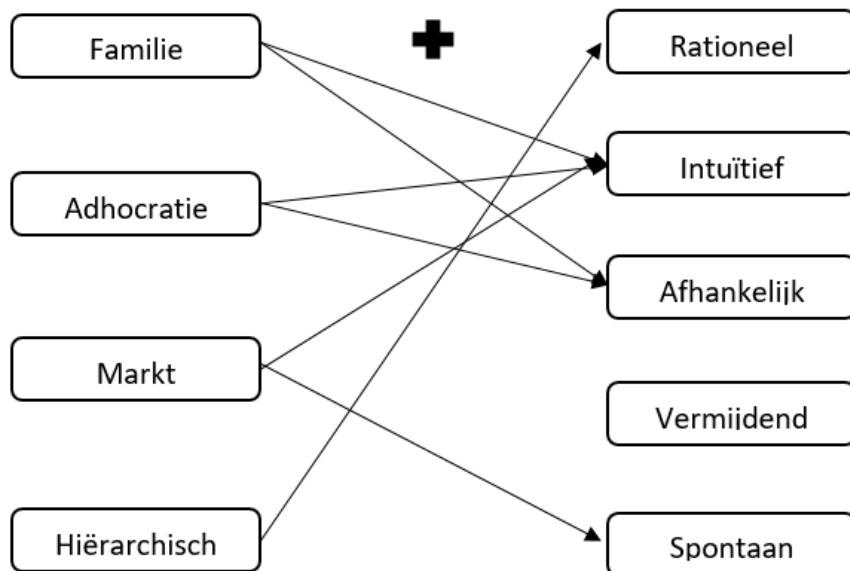
2. Adhocratie cultuur kenmerkt zich door creativiteit en externe positionering. Ze kunnen zich aanpassen en veranderen wanneer nieuwe kansen zich voordoen. Leiders innoveren en experimenteren. Flexibiliteit en individualisme zijn belangrijke drijfveren. Ondernemerschap, creativiteit en innovatie staan centraal.

*Vanuit deze beschrijving kan worden aangenomen dat besluiten snel genomen moeten worden en dat aangemoedigd wordt nieuwe ideeën uit te proberen. Dan kan worden aangenomen dat (1) mensen die de cultuur als adhocratie beschouwen meer geneigd zijn*

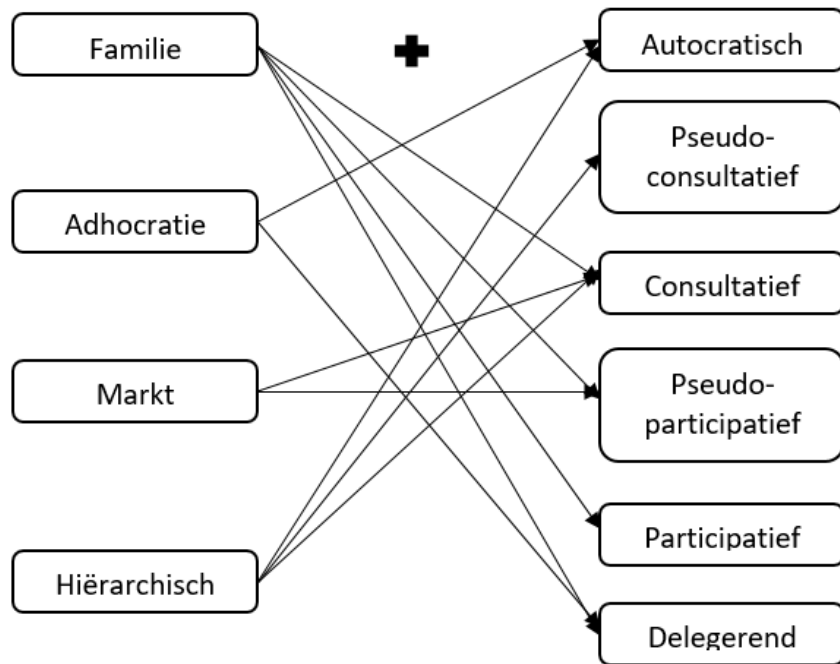
*een intuïtieve of spontane besluitvormingsstijl te hanteren. En (2) leidinggevenden vaker gebruik maken van een autocratische of delegerende besluitvormingsstijl.*

3. De hiërarchische cultuur is gefocust op controle, welke behouden wordt door regels, gespecialiseerde taken en gecentraliseerde besluitvorming (Cameron & Quinn, 2011). Leiders zijn coördinatoren en de meeste overheidsinstanties worden gezien als hiërarchie. *Op basis van de bovenstaande informatie over de hiërarchische cultuur kan worden aangenomen dat in dit type cultuur (1) de besluitvormingsstijl rationeel dominant zal zijn en (2) leidinggevenden in deze organisatie op autocratische, consultatieve of pseudo-consultatieve besluiten.*
4. De marktcultuur is gericht op competitie en productiviteit met een externe focus van het bedrijf op relaties en stakeholders. De noodzaak voor controle en stabiliteit is hoog en leiders zijn 'jagers' die gefocust zijn op reputatie en succes. De nadruk ligt op het krijgen van competitief voordeel en marktsuperioriteit.

*Op basis van de beschrijving van marktcultuur kan worden aangenomen dat (1) de besluitvormingsstijlen intuïtief en spontaan dominant zijn en (2) leidinggevenden besluiten nemen op een consultatieve of pseudo-participatieve manier.*



*Figuur 4: hypothesen organisatiecultuur en individuele besluitvormingsstijlen*



*Figuur 5: hypothesen organisatiecultuur en 'leadership decision style'*

## 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitvoering van dit onderzoek. Allereerst wordt ingegaan op welke methode van onderzoek gebruikt is, vervolgens wordt ingegaan op de opdefiniëring en operationalisering van de centrale concepten en afsluitend worden de betrouwbaarheid van validiteit van het onderzoek besproken.

### 3.1. Methode van onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een mix van verschillende dataverzamelmethode. Dit wordt ook wel 'mixed methods' genoemd. Creswell, Clark, Gutmann en Hanson (2003) beschrijven dit als een studie waarbij data worden verzameld en geanalyseerd op zowel een kwalitatieve en kwantitatieve manier. Het gebruik hiervan kent een aantal belangrijke voordelen. Zo is mixed method onderzoek beter in staat sommige complexe vragen te beantwoorden dan alleen kwantitatief of kwalitatief onderzoek. In mixed method onderzoek kunnen de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten elkaar tegenspreken of aanvullen, wat kan leiden tot extra reflectie en nieuwe theoretische inzichten. Tot slot, de validiteit wordt groter omdat je op verschillende manieren data verzamelt en checkt of deze overeen komen zoals bij triangulatie (Lund, 2011).

Dit onderzoek bestaat uit een online vragenlijst die binnen ProRail wordt verspreid, gevolgd door twee focusgroepen waarin de uitkomsten van de vragenlijst besproken zijn. De vragenlijsten zijn de primaire manier van dataverzameling en de focusgroepen worden gebruikt om deze informatie te valideren en verder uit te diepen. Datacollectie volgens vragenlijsten kan gebruikt worden om relaties tussen variabelen te zoeken (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). In de hierop volgende alinea zal de vragenlijst/enquête worden besproken, in de alinea daarna wordt ingegaan op de focusgroepen.

In de vragenlijst worden de concepten 'organisatiecultuur' en 'besluitvormingsstijl' gemeten aan de hand van een bestaande set vragen per concept. Onder organisatiecultuur wordt een complete set van waarden, overtuigingen, aannames en gedragspatronen die personen in de organisatie hebben verstaan. Dit samen vormt de 'identiteit' van een organisatie (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 1999; Deshpandé & Farley, 2004; Barney, 1986; Martinez-Canas & Ruizpalomino, 2014). Onder besluitvormingsstijl verstaan we dat

individuen een besluitvormingsstijl bezitten die ze in verschillende besluitvormingssituaties hanteren, voor een gedeelte onafhankelijk van kenmerken van de situatie of het besluit (Thunholm, 2004). De vragenlijst kan door iedere werknemers van ProRail worden ingevuld en er is getracht een zo hoog mogelijke respons te krijgen. Dit is gedaan door medewerkers met een groot netwerk (bijvoorbeeld gebiedsmanagers) te vragen hun mensen te wijzen op de vragenlijst en het belang hiervan. Tijdens de periode dat de vragenlijst ingevuld kan worden, wordt gemonitord op de respons per bedrijfseenheid, gebied en demografische kenmerken. Als beek dat er in een bepaalde groep weinig respons is, werd hierop actie ondernomen doormiddel van het opnemen van contact met deze medewerkers of hun leidinggevende. Een andere manier waarop de respons vergroot is, is het vragen van de deelnemers van de vragenlijst deze door te sturen naar twee of drie directe collega's. Zo is ervoor gekozen een prijs uit te reiken aan de persoon die de vragenlijst aan de meeste collega's heeft doorgestuurd. Als laatste maatregel is een aankondiging gedaan op de interne nieuwspagina. Het niet selecteren op basis van inhoudelijke criteria wordt een aselechte steekproef genoemd. Het voordeel hierbij is dat er bij een voldoende grote steekproef altijd sprake is van representatieve selectie (Van Thiel, 2015). Alle keuzes voor het kiezen van je steekproef hangen af van de mogelijkheden om data te verzamelen. Steeds vaker zie je dat onderzoekers hun vragenlijsten op blogs, intranet of via andere elektronische manieren verzenden (Saunders, Lewis and Thornhill, 2011). Omdat de data op een standaardmanier is verzameld, is het belangrijk om er zeker van te zijn dat vragen duidelijk geformuleerd zijn zodat ze door elke respondent op dezelfde manier worden geïnterpreteerd (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012). Om er zeker van te zijn dat vragen op eenzelfde manier worden begrepen is er een kleinschalige pilot gedaan waarin de vragenlijst door een vijftal mensen is getest. De vragenlijst is in het Nederlands afgenomen. De vragenlijst voor organisatiecultuur was al verkrijgbaar in het Nederlands. De vragenlijsten voor besluitvormingsstijlen zijn vertaald vanuit het Engels. Om er zeker van te zijn dat de vertaling goed is, hebben twee personen de vertaalde vragenlijst weer terugvertaald naar het Engels om te zien of de vragen juist zijn vertaald.

Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst zijn twee focusgroepen gehouden om de bevindingen te bespreken en te valideren en verder te verdiepen. Een focusgroep is een

open discussie met meerdere respondenten tegelijk (Van Thiel, 2010). In beide focusgroepen nemen vijf collega's deel uit verschillende bedrijfseenheden. Zo zijn er tussen de acht en tien bedrijfseenheden vertegenwoordigd in de focusgroepen.

## 3.2. Operationalisering

In dit onderdeel worden de concepten organisatiecultuur en besluitvormingsstijlen verder geoperationaliseerd. Allereerst wordt de vragenlijst behandeld en vervolgens wat er in de focusgroepen wordt besproken.

### Vragenlijst

De concepten zijn gemeten met reeds bestaande vragenlijsten die hier zullen worden behandeld. De vragenlijst bestaat uit de volgende onderdelen organisatiecultuur, besluitvormingsstijl, en leiderschapsstijl bij besluitvorming.

Het eerste concept is organisatiecultuur. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is gemeten met het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ontworpen door Cameron en Quinn (1991). De OCAI is een gevalideerd instrument en wordt gebruikt door duizenden bedrijven wereldwijd. De OCAI wordt al meer dan 25 jaar onderzocht en getest door grote business schools en organisaties. Het doel van het OCAI is om zes dimensies van de organisatiecultuur te meten:

1. De dominante kenmerken van de organisatie;
2. De stijl van leidinggevend en gebruikte werkwijzen;
3. Het personeelsmanagement;
4. Het bindmiddel van de organisatie;
5. De strategische accenten van de organisatie; en
6. Welke succescriteria er zijn.

De vragenlijst bestaat uit zes vragen die bestaan uit telkens vier stellingen. Alle zes de dimensies zijn gebruikt in dit onderzoek. In de totale vragenlijst worden zowel de huidige- als gewenste organisatiecultuur gemeten. In dit onderzoek is alleen de huidige organisatiecultuur gemeten omdat er voor dit onderzoek geen relevantie zit in het meten van de gewenste organisatiecultuur. De OCAI-vragenlijst is te vinden in bijlage 1.



Het tweede concept dat in de vragenlijst is gemeten, is de besluitvormingsstijl. Omdat er twee verschillende typeringen worden gebruikt voor besluitvormingsstijl zal in deze alinea de General Decision-Making Style (GDMS) van Scott en Bruce (1995) behandeld worden. In de volgende alinea wordt ingegaan op de Leadership Decision-style (LDS) van Ali (1993). De GDMS bestaat uit 25 vragen die betrekking hebben op besluitvormingsstijl. De vijf stijlen die worden gemeten zijn rationeel, intuïtief, afhankelijk, vermijdend en spontaan. Per stijl zijn vijf stellingen geformuleerd welke te beantwoorden zijn op een Likert vijfpuntsschaal waarop respondenten kunnen antwoorden met helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens of oneens, mee oneens en helemaal mee oneens. Bij helemaal eens zullen 5 punten worden toegekend, bij mee eens 4, niet mee eens of oneens 3, mee oneens 2 en helemaal mee oneens 1. De score voor elke individuele stijl varieert van 5 tot 25 punten. De stijl met de meeste punten representeert de primaire stijl die de respondent hanteert. De GDMS-vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

In deze alinea wordt de operationalisering van de LDS van Ali (1993) besproken. Voor het meten van de LDS zijn zes stellingen gebruikt die zijn overgenomen van het onderzoek van Ali (1993). Het onderzoek van Ali (1993) heeft zich alleen gefocust op leidinggevenden dus zijn de vragen gericht op de stijl die de bevroagde leidinggevenden gebruiken. Omdat mijn onderzoek zich niet specifiek richt op leidinggevenden maar op alle medewerkers binnen ProRail, is er een aanpassing gedaan in de manier waarop LDS bevroagd wordt. De respondenten is gevraagd op welke manier zijn of haar direct leidinggevende besluiten neemt. De LDS-vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

## **Focusgroepen**

Aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijst zijn er zoals aangegeven twee focusgroepen georganiseerd met medewerkers uit verschillende bedrijfseenheden. Tijdens de focusgroepen zijn eerst de resultaten van de vragenlijsten besproken zodat elke deelnemer de concepten en de uitkomsten begrijpt. Vervolgens gaan de deelnemers met elkaar in gesprek over de resultaten. De volgende vragen worden bij de drie concepten (organisatiecultuur, besluitvormingsstijl GDMS en de LDS) de volgende vragen gesteld:

1. Ervaren jullie de uitkomsten voor dit concept ook zo?

2. Waarom denken jullie dat dit zo is?
3. Wat denken jullie dat dit betekent voor ProRail?

De focusgroep eindigt wanneer alle drie de concepten zijn besproken. Aan het einde is er nog de mogelijkheid om vragen te stellen. De focusgroepen zijn opgenomen en getranscribeerd en de data is handmatig geanalyseerd. Omdat het om twee focusgroepen gaat is er geen gebruik gemaakt van codering. In plaats daarvan zijn de transcripten geprint en stukken tekst voorzien van kleurcodes per concept. Analyse moet volgens Parker & Tritter (2007) vooral plaatsvinden om te kijken welke respondent welke bijdrage heeft geleverd.

### **3.3. Betrouwbaarheid en validiteit**

In dit onderdeel zal in worden gegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek en hoe beide zo optimaal mogelijk gehouden zijn.

#### **3.3.1. Betrouwbaarheid**

In dit onderdeel worden opeenvolgend de gebruikte meetinstrumenten besproken in relatie tot hun mate van betrouwbaarheid. Daarna wordt nog ingegaan op het vergroten van de betrouwbaarheid door gebruik te maken van triangulatie.

Eerst wordt gekeken naar het OCAI als instrument voor het meten van de organisatiecultuur. Cameron en Quinn hebben de OCAI bij meer dan 1000 organisaties toegepast. Telkens is weer gebleken dat de OCAI betrouwbaar is. Quinn en Spreitzer (1991) deden onderzoek met de OCAI bij 86 bedrijven en de Cronbach's Alfa was bij elk bedrijf statistisch significant. Ook Yeung, Brockbank en Ulrich (1991) hebben in hun onderzoeken naar in totaal 1064 organisaties geconcludeerd dat het instrument valide en betrouwbaar is.

Ten tweede is gebruik gemaakt van de GDMS. Scott en Bruce (1995) hebben alle vijf de schalen die gebruikt zijn in de GDMS uitvoerig gevalideerd. De Cronbach's Alfa was voor de rationele stijl tussen de 0,77 en 0,85, voor de intuïtieve 0,78-0,84, voor de ontwijkende 0,93-0,94, voor de afhankelijke 0,68-0,86 en voor de spontane 0,87. Bij voorkeur moet de Cronbachs Alfa boven de 0,7 uitkomen om een betrouwbare meting van een concept te hebben (Taber, 2018). De vragen uit de GDMS meten dus wat ze zouden moeten meten en er is sprake van interne consistentie.

Wat betreft de laatste gebruikte meting, de LDS, is er minder te zeggen over de betrouwbaarheid. Deze vragenlijst is gebruikt in enkele onderzoeken en is opgesteld door de auteur die ook de concepten heeft bedacht. Omdat hier maar met het kiezen van één stelling gemeten wordt valt er niets te zeggen over de interne consistentie van de vraag.

Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten is in dit onderzoek gekozen voor het gebruik van twee dataverzamelmethode, namelijk vragenlijsten en focusgroepen. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, ook wel triangulatie genoemd, verhoogt de mate van betrouwbaarheid (Van Thiel, 2015). Met triangulatie vergelijk je data afkomstig uit verschillende bronnen.

Voor een hoge betrouwbaarheid tijdens de focusgroepen is er zoveel mogelijk geprobeerd sociale wenselijkheid te voorkomen. De resultaten worden geanonimiseerd en er wordt geprobeerd in de focusgroepen en veilige omgeving te creëren waarin de deelnemers alles durven zeggen. Aan het begin is afgesproken dat wat wordt gezegd in de focusgroepen vertrouwelijk wordt behandeld. Voorafgaand aan de focusgroepen is een 'informed consent' formulier aan de respondenten toegezonden waarin het onderzoek en de analyse van de data wordt uitgelegd. Hierin staat vermeld dat de respondenten akkoord gaan met het maken van een opname en de resultaten zullen worden geanonimiseerd.

### **3.3.2. Validiteit**

Er wordt bij validiteit een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit verwijst naar de vraag of datgene wat de onderzoeker wilde meten ook daadwerkelijk gemeten is. Externe validiteit verwijst naar de vraag of resultaten uit dit onderzoek ook generaliseerbaar zijn buiten de onderzochte populatie (Van Thiel, 2010).

De interne validiteit is gewaarborgd door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden. Ook is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten die vele malen getest zijn op hun validiteit. Om de externe validiteit zo hoog mogelijk te houden is geprobeerd een zo hoog mogelijke respons te verkrijgen. Daarbij is het doel om ook uitspraken per bedrijfseenheid te kunnen doen wanneer de respons dit toelaat. Door het feit dat ProRail een grote organisatie met 4700 medewerkers is, is de verwachting dat resultaten bij ProRail in zekere mate generaliseerbaar zijn voor andere, voor zover mogelijk vergelijkbare uitvoeringsorganisaties.

## 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst zal de respons op de vragenlijst worden besproken. Hierop volgend wordt de betrouwbaarheid van de vragenlijsten toegelicht. Na dit onderdeel zullen de resultaten van achtereenvolgens de organisatiecultuur en besluitvormingsstijlen worden gepresenteerd. Bij de presentatie van de resultaten per concept worden eerst de resultaten vanuit de enquête besproken en dan de resultaten vanuit de focusgroepen. In hoofdstuk 4.3 wordt ingegaan op welke invloed de organisatiecultuur heeft op de gebruikte besluitvormingsstijlen.

### Respondenten

In totaal hebben 287 respondenten binnen ProRail de vragenlijst ingevuld. De respondenten vormen qua verdeling over de bedrijfseenheden van ProRail een mooie afspiegeling van de totale populatie. Tijdens de periode dat de vragenlijst uit stond heb ik hier ook selectief op gestuurd. Elke paar dagen heb ik de resultaten gedownload en gekeken hoe de verhoudingen van de respondenten in leeftijdscategorieën en bedrijfseenheden waren. Vervolgens, wanneer bleek dat er bedrijfseenheden achter liepen qua respons, heb ik van die specifieke bedrijfseenheden extra mensen gemaïld en managers gebeld om te vragen of zij de enquête binnen hun bedrijfseenheid willen verspreiden. Ook qua leeftijdsverdeling komen de respondenten overeen met de totale populatie binnen ProRail (tabel 3). Van de respondenten is 172 man, 112 vrouw en 3 respondenten hebben 'iets anders' ingevuld. Alle vragenlijsten zijn compleet ingevuld en er hoefde geen data te worden verwijderd of aangevuld. Van de respondenten heeft 21% een leidinggevende functie.

Geslacht	Aantal respondenten	Percentage van respondenten	Aantal ProRail	Percentage populatie ProRail
<b>Man</b>	172	60%	3114	70%
<b>Vrouw</b>	112	40%	1335	30%

Tabel 2: man-vrouw verhouding respondenten en ProRail

Leeftijd	Aantal respondenten	Percentage van respondenten	Percentage populatie ProRail
<b>18-24</b>	9	3,1%	11%
<b>25-34</b>	69	24%	16,5%
<b>35-44</b>	73	25,4%	23,2%
<b>45-54</b>	78	27,2%	28,6%
<b>55+</b>	58	20,2%	30,6%

Tabel 3: leeftijdsverdeling respondenten

### Schaalbetrouwbaarheid

De schaalbetrouwbaarheid is een belangrijke graadmeter voor de meting van een concept met verschillende vragen. Het geeft de samenhang aan tussen de antwoorden van meerdere vragen die samen één concept meten (Taber, 2018). Dit wordt uitgedrukt met de Cronbachs Alfa. Tabel 4 geeft de resultaten. Voor de Leadership Decision Style (LDS) is geen Cronbachs Alfa weergegeven omdat deze gemeten is via één vraag. Bij voorkeur moet de Cronbachs Alfa boven de 0,7 uitkomen om een betrouwbare meting van een concept te hebben (Taber, 2018). Zoals te zien is in de tabel voldoen alle concepten, behalve de afhankelijke besluitvormingsstijl aan deze eis. De afhankelijke besluitvormingsstijl komt echter dicht in de buurt bij een alfa van 0,7 en wordt daarom alsnog als betrouwbare meting beschouwd.

Cultuur (OCAI)	Alfa
<b>Familie</b>	0,714
<b>Adhocratie</b>	0,805
<b>Markt</b>	0,785
<b>Hiërarchie</b>	0,778
Besluitvormingsstijl (GDMS)	Alfa
<b>Rationeel</b>	0,744
<b>Intuïtief</b>	0,747
<b>Afhankelijk</b>	0,671
<b>Spontaan</b>	0,782
<b>Vermijdend</b>	0,829

Tabel 4: Cronbachs Alfa's organisatiecultuur en besluitvormingsstijlen

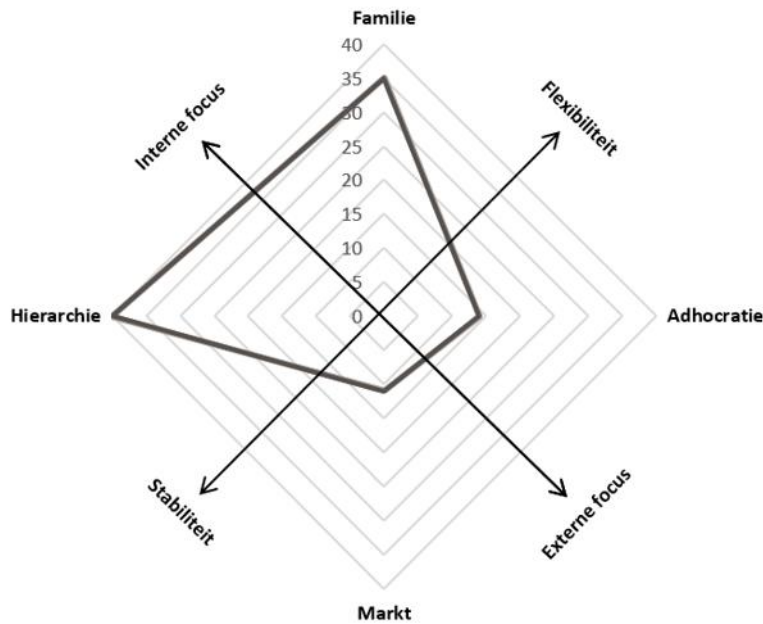
## 4.1. Hoe ziet de organisatiecultuur er uit?

### 4.1.1. Kwantitatieve data

De organisatiecultuur is gemeten met het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) gebaseerd op het Competing Values Framework (CVF). Beide concepten zijn besproken in hoofdstuk 2.1. De OCAI bestaat uit zes cultuurdimensies die samen vier cultuurtypering vormen: familie, adhocratie, hiërarchie en markt. Deze vier cultuurtypering worden gebruikt om de organisatiecultuur te identificeren. De resultaten van het OCAI zijn als volgt vormgegeven: elke respondent heeft bij zes vragen 100 punten verdeeld over vier stellingen, waarbij elke stelling een cultuurtype representeert. Uiteindelijk krijgt elke respondenten op basis van de gemiddelde verdeling van de zes vragen een verdeling van 100 punten over de vier cultuurtypering. Het gemiddelde van alle respondenten vormen het resultaat voor de organisatie: een verdeling van 100 punten over de vier cultuurtypering. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel. In de tabel staat het type cultuur, de N (respondenten), de gemiddelde score per cultuur (totaal van vier culturen is 100), de standaarddeviatie en de rang van de cultuur op basis van de gemiddelde score. Onder de tabel zijn de resultaten geplott in het CVF.

Cultuur	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Hiërarchie	287	40	9,6	1
Familie	287	35	12,9	2
Adhocratie	287	14	8,2	3
Markt	287	11	15,5	4

Tabel 5: resultaten OCAI



Figuur 6: resultaten organisatiecultuur

De resultaten laten zien dat de hiërarchie-cultuur de meest dominante cultuur is gevolgd door familiecultuur. De adhocratiecultuur en marktcultuur scoren aanzienlijk lager. Uit bovenstaande kunnen we afleiden dat de cultuur van ProRail vooral een interne focus heeft. Er lijkt een vrijwel gelijke verdeling te zijn van het streven naar flexibiliteit en stabiliteit. Uit de resultaten kunnen we opmaken dat ProRail een organisatie is waarbij procedures en regels centraal staan evenals de medewerkers en de ontwikkeling daarvan. Uit de resultaten kan worden afgelezen dat ProRail zich in mindere mate focust op zijn externe omgeving en klanten. Bij analyse van de resultaten per bedrijfseenheid en leeftijdscategorie zijn geen noemenswaardige verschillen naar voren gekomen.

#### 4.1.2. Kwalitatieve data

Tijdens de twee uitgevoerde focusgroepen met in totaal 9 respondenten zijn de resultaten uit de enquête besproken. De respondenten gingen met elkaar in gesprek over de resultaten op het gebied van de organisatiecultuur. Het doel van deze focusgroepen was inzicht krijgen in het 'waarom' achter de cijfers. De resultaten van het groepsgesprek/de groepsdiscussie over organisatiecultuur worden hieronder besproken.

Veel van de respondenten gaven tijdens het groepsgesprek aan te herkennen dat ProRail een hiërarchische organisatiecultuur heeft. Respondent 1 geeft aan dat ProRail een organisatie vol protocollen is. Respondent 4 vult hierop aan: 'we zijn vanuit de oude spoorfamilie uit elkaar getrokken en ik denk dat vanuit dat verleden heel sterk een hiërarchische cultuur bestaat. Vroeger was dat heel sterk top-down met rangen en standen'. Respondent 3 geeft aan dat de spoorsector vol regels staat en dat bijdraagt aan de hiërarchie cultuur. Ook respondent 6 zegt dat het feit dat ProRail moet voldoen aan allerlei regels en richtlijnen zorgt voor deze cultuur. Ook het feit dat ProRail een semioverheidsbedrijf is draagt bij aan een hiërarchische cultuur volgens respondent 5.

Wat betreft de hoge score op familiecultuur geeft respondent 7 aan het te herkennen: 'we durven niet tegen elkaar te zeggen van dat doe je goed en dat doe je niet goed. We zoeken naar consensus. Maar die consensus is niet altijd het goede voor ProRail'. Ook respondent 6 beaamt dit en geeft aan dat er een consensuscultuur heerst, maar ervaart dit niet per se als negatief. Respondent 4 geeft aan dat ProRail ook een heel mooi bedrijf is. Als je eenmaal bij de familie hoort, hoor je ook écht bij de familie. Afsluitend voegt respondent 2 hieraan toe: 'ProRail is een hele sociale, stabiele werkgever waar mensen contracten voor het leven en een fantastische carrière hebben'.

Een onderwerp dat tijdens de focusgroepen veelvuldig besproken is, is het feit dat beide culturen een interne focus hebben en dat ProRail laag scoort op de culturen met een externe focus. Respondent 4 geeft aan dat er veel mensen zijn bij ProRail die niet het besef hebben dat zij hun werk voor de buitenwereld doen. Respondent 5 geeft aan dat de interne gerichtheid iets is waar ProRail al jaren in vervalt. Volgens haar zijn bepaalde delen van ProRail meer extern gericht maar overal intern. Dat komt volgens haar mogelijk ook door wat de top uitstraalt. Vier respondenten (2, 4, 5 en 7) gaven aan dat het gebrek aan concurrentie eraan bijdraagt dat ProRail minder de focus op de externe omgeving lijkt te leggen. Respondent 6: 'maar ook het feit dat we moeten voldoen aan allerlei regels en richtlijnen, en dat je daardoor heel erg bezig bent met elkaar en hoe organiseer je dat dan en minder bezig bent met hoe kunnen we bijvoorbeeld waarde toevoegen aan onze omgeving'. Respondent 9 voegt hieraan toe dat hij ook een verband ziet tussen de interne focus en hiërarchie. Hij geeft aan dat er



heel veel gepraat wordt en er veel tijd wordt genomen voor de interne organisatie en dat is niet altijd even efficiënt.

Op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve data met betrekking tot de organisatiecultuur vallen twee dingen op. Allereerst komen de kwantitatieve en kwalitatieve data overeen. Alle respondenten uit de focusgroepen herkende de resultaten van de enquête. Ten tweede is de belangrijkste conclusie dat de ProRail cultuur sterk intern gericht is. Zowel de kwantitatieve als kwalitatieve data laten dit zien. Tijdens de focusgroepen is naar voren gekomen wat de verklarende factoren hiervoor kunnen zijn. Wat verder opviel was dat 6 van de 9 respondenten verbaasd waren over het feit dat de organisatiecultuur niet per bedrijfseenheid lijkt te verschillen.

## **4.2. Welke besluitvormingsstijlen zijn dominant?**

### **4.2.1 Kwantitatieve data**

De besluitvormingsstijlen zijn gemeten met behulp van twee vragenlijsten/schalen: de General Decision Making Style (GDMS) en Leadership Decision Style (LDS). De resultaten van deze twee indelingen zullen achtereenvolgens worden besproken.

Wanneer we kijken naar de GDMS, zijn er vijf besluitvormingsstijlen: rationeel, intuïtief, afhankelijk, vermijdend en spontaan. Op elke stijl konden maximaal 25 punten gescoord worden. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel. In de tabel staat het type besluitvormingsstijl, de N (respondenten), de gemiddelde score per besluitvormingsstijl, de standaarddeviatie en de rang van de besluitvormingsstijl op basis van de gemiddelde score.

Stijl	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Rationeel	287	20	2,7	1
Intuïtief	287	18	3,0	2/3
Afhankelijk	287	18	2,9	2/3
Vermijdend	287	11	3,5	5
Spontaan	287	15	3,4	4

*Tabel 6: resultaten enquête GDMS*

Uit bovenstaande resultaten kan worden opgemaakt dat de rationele besluitvormingsstijl dominant is binnen ProRail gevolgd door de intuïtieve en afhankelijke besluitvormingsstijl. Er zijn geen significante verschillen gevonden per bedrijfseenheid en leeftijdscategorie.

De LDS is gemeten aan de hand van een enkele vraag. Respondenten konden antwoorden aan de hand van een stelling waarbij elke stelling een besluitvormingsstijl representeerde. In de tabel staat het type besluitvormingsstijl, de N (respondenten), het aantal respondenten dat heeft aangegeven dat de direct leidinggevende deze stijl voornamelijk gebruikt, het percentage van het totaal aantal respondenten en de rang van de besluitvormingsstijl op basis van de gemiddelde score.

Besluitvormingsstijl	N	Aantal	Percentage van respondenten	Rang
Autocratisch	287	26	9%	5
Pseudo-consultatief	287	18	6%	6
Consultatief	287	125	43%	1
Pseudo-participatief	287	33	13%	4
Participatief	287	31	14%	3
Delegerend	287	44	15%	2

Tabel 7: resultaten LDS

Uit bovenstaande resultaten kan worden opgemaakt dat volgens de respondenten de meeste (43%) leidinggevenden binnen ProRail een consultatieve besluitvormingsstijl hanteren. Dit betekent dat zij besluiten nemen na hun ondergeschikten te hebben geraadpleegd. Wat we kunnen zien aan de resultaten is dat ondergeschikten vaker wél worden betrokken dan niet als een leidinggevende een besluit neemt.

#### 4.2.2. Kwalitatieve data

Tijdens de twee uitgevoerde focusgroepen met in totaal 9 respondenten zijn de resultaten uit de enquête besproken. De respondenten gingen met elkaar in gesprek over de resultaten op het gebied van besluitvormingsstijlen. Het doel van deze focusgroepen was inzicht krijgen in het 'waarom' achter de cijfers. Tijdens beide focusgroepen is door een tekort aan tijd alleen de GDMS aan de orde gekomen en niet de LDS. De resultaten van het groepsgesprek/de groepsdiscussie over besluitvormingsstijlen worden hieronder besproken. Respondent 1 en 2 geven aan te denken dat de besluitvormingsstijl erg afhangt van de bedrijfseenheid en aard van de werkzaamheden. Maar uit de statistische analyse bleek dat er geen samenhang is tussen de bedrijfseenheid van de respondent en welke besluitvormingsstijl dominant is.

Dat de rationele besluitvormingsstijl dominant is, lijkt de respondenten tijdens de focusgroepen niet te verbazen. Hierover zegt respondent 4 dat ProRail over het algemeen bestaan uit hoogopgeleide techneuten. Die zijn volgens hem vrij rationele, analytische

denkers. “Het is niet echt een club van honden die maar eens wat gekke dingen doen en uitproberen. We doen eerst een onderzoek tot 10 cijfers achter de komma”. Respondent 3 sluit zich hierbij aan. Respondent 8 voegt hieraan toe dat er bij ProRail veel ‘inhoudsmensen’ zijn. ‘Daarom wil je ook wel uit kunnen leggen waarom je bepaalde keuzes maakt’. Ook de bestuurders zijn ‘inhoudsmensen’ volgens de respondenten.

Respondent 4 geeft aan de afhankelijke besluitvormingsstijl te herkennen: ‘we kijken of we een compromis kunnen bereiken door kunnen discussiëren. Het gebeurt niet vaak dat iemand zegt: ik besluit. Ze proberen iedereen mee te krijgen, echt dat familiegevoel’. Respondent 5 voegt hieraan toe dat ze heel erg gefrustreerd kan raken wanneer er besluiten genomen moeten worden. Iedereen moet het telkens met elkaar eens te zijn en daar moet ProRail volgens haar eens van af. Ook respondent 7 zegt dat hij het mist om soms ook gewoon een besluit te nemen en het gewoon te gaan doen. Respondent 2 geeft aan dat het intuïtieve met name een gevolg is van veel ervaring.

Op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve data over besluitvormingsstijlen valt op dat ook hier alle respondenten uit de focusgroepen zich herkennen in de resultaten van de enquête. Ook lijkt het dat de afhankelijke besluitvormingsstijl uit van de GDMS terug te zien is in de LDS, waar de consultatieve besluitvormingsstijl duidelijk de hoogste score heeft.

### 4.3. Welke invloed heeft de organisatiecultuur op besluitvorming?

In dit onderdeel worden de resultaten besproken van de derde deelvraag: welke invloed heeft de organisatiecultuur op besluitvormingsstijlen? De invloed van de organisatiecultuur op de GDMS en LDS zullen apart worden besproken om overzicht te behouden. Telkens worden eerst de correlaties tussen factoren met de daarbij behorende significantie besproken. Na de correlaties worden de uitkomsten van de uitgevoerde multiële regressies gepresenteerd en besproken.

De volgende tabel toont de correlaties tussen de organisatiecultuur volgens het OCAI en besluitvormingsstijlen volgens de GDMS. De correlaties die een significantie vertonen van  $p < ,005$  en  $p < ,001$  zijn dikgedrukt.

	Rationeel	Intuïtief	Afhankelijk	Spontaan	Vermijdend
<b>Familie</b>	,039	,002	<b>,123*</b>	<b>-,141*</b>	,048
<b>Adhocratie</b>	<b>,126*</b>	-,008	-,009	<b>-,133*</b>	,019
<b>Markt</b>	-,013	-,019	-,113	,026	,010
<b>Hiërarchie</b>	-,091	,014	-,028	<b>,171**</b>	-,056

\*\* . Correlatie is significant op het 0,01 niveau

\* . Correlatie is significant op het 0,05 niveau

Tabel 8: Pearson correlatietabel OCAI en GDMS

In bovenstaande tabel is te zien dat er een vijftal correlaties statistisch significant zijn. Deze correlaties vertonen allemaal een lage mate van samenhang. Na de correlaties zijn multiële regressies uitgevoerd tussen elke besluitvormingsstijl en alle vier de cultuurtypen om te kijken of de organisatiecultuur van invloed is op de verschillende besluitvormingsstijlen. In onderstaande tabel zijn de uitkomsten weergegeven.

	Rationeel	Intuïtief	Afhankelijk	Spontaan	Vermijdend
<b>Familie</b>	,001 (,003)	,000 (,006)	,004* (,006)	-,006* (,004)	,004 (,004)
<b>Adhocratie</b>	,009* (,004)	,000 (,006)	,004 (,007)	-,009* (,008)	,001 (,005)
<b>Markt</b>	-,002 (,004)	-,001 (,004)	-,004 (,007)	-,002 (,005)	,003 (,005)
<b>Hiërarchie</b>	-,001 (,003)	,000 (,003)	,000 (,004)	,002 (,005)	-,004 (,004)
<b>Constante</b>	3,865	3,550	3,448	3,208	2,303
<b>N</b>	287	287	287	287	287
<b>R2</b>	,007	,010	,008	,027	,007

\*\* . Effect is significant op het 0,01 niveau

\* . Effect is significant op het 0,05 niveau

*Tabel 9: uitkomsten multipele regressies OCAI en GDMS weergegeven in 'Unstandardized bèta' (standard error). Ook constante, N en verklaarde variatie (R2).*

Uit bovenstaande tabel met de resultaten van de regressieanalyses tussen de cultuurtypen en besluitvormingsstijlen zijn een aantal dingen af te leiden. Bij vier combinaties van cultuurtype en besluitvormingsstijl is een significant effect te zien. De resultaten zullen per cultuurtype worden besproken.

Wat allereerst opvalt aan de resultaten is het feit dat bij vrijwel alle besluitvormingsstijlen een hoge constante waarde af te lezen is in de tabel. Dat betekent dat er vrijwel altijd hoog gescoord wordt op alle besluitvormingsstijlen. Verder valt op dat de hiërarchische cultuur dominant is binnen ProRail maar met geen enkele besluitvormingsstijl lijkt samen te hangen. Ook niet met de rationele stijl welke ook als meest dominant uit de enquête is gekomen. Dit lijkt te zeggen dat de invloed van organisatiecultuur op het type

besluitvormingsstijl zeer beperkt zo niet afwezig is. De lage verklaarde variantie van cultuurtype op besluitvormingsstijl bevestigt dit beeld. Wat nog meer opvalt is het feit dat er tussen hiërarchie-cultuur en de spontane besluitvormingsstijl een significante ( $p < ,001$ ) Pearson correlatie te zien is in de eerste tabel, maar dit effect verdwijnt wanneer er een multiële regressie is uitgevoerd.

Na hiërarchie is familiecultuur de meest dominante cultuur binnen ProRail. De familiecultuur toont significante samenhang met de afhankelijke en spontane besluitvormingsstijl. Het effect van familielectuur op de afhankelijke besluitvormingsstijl is zeer klein ( $\beta = ,004$ ) met een grotere standaardfout in de schatting ( $\beta = ,006$ ). Desalniettemin is het een verband dat overeen komt met de verwachtingen uit de literatuur. In een familiecultuur wordt gestreefd naar consensus en daarom lijkt het logisch dat het verband houdt met de afhankelijke besluitvormingsstijl omdat hierin de mening van anderen een grote rol speelt. Het verband met de spontane besluitvormingsstijl is vanuit de literatuur niet logischerwijs te verwachten.

Als laatst zijn er twee effecten te zien van de adhocratiecultuur op rationele en spontane besluitvorming. Verassend genoeg zijn deze effecten het sterkst (beide  $\beta = ,009$ ), terwijl deze cultuur zeer laag scoort binnen ProRail. Beide verbanden waren niet logischerwijs te verwachten op basis van de literatuurstudie en spreken elkaar ook tegen. Aan de ene kant wordt er in een adhocratiecultuur dus rationeel, wel doordacht gehandeld. Aan de andere kant worden er spontane besluiten genomen. De rationele besluitvormingsstijl is de meest dominante binnen ProRail dus deze lijkt enigszins te verklaren maar de spontane stijl scoort laag binnen ProRail en hangt toch samen met dit cultuurtype wat verassend is.

Nu alle significante effecten tussen de uitkomsten van het OCAI en de GDMS zijn gepresenteerd, is het nu tijd de Pearson correlaties tussen het OCAI en de LDS te bekijken. De correlaties die een significantie vertonen van  $p < ,005$  en  $p < ,001$  zijn dikgedrukt.

	Autocratisch	Pseudo-consultatief	Consultatief	Pseudo-participatief	Participatief	Delegerend
<b>Familie</b>	-,033	<b>-,188**</b>	,002	<b>,147*</b>	,007	,000
<b>Adhocratie</b>	<b>-,145*</b>	-,020	,026	,103	,053	-,057
<b>Markt</b>	,041	<b>,234**</b>	,023	-,083	-,008	<b>-,141*</b>
<b>Hiërarchie</b>	,079	,022	-,030	<b>-,124*</b>	-,029	<b>,117*</b>

\*\* . Correlatie is significant op het 0,01 niveau

\* . Correlatie is significant op het 0,05 niveau

*Tabel 10: Pearson correlaties tussen het OCAI en de LDS*

In bovenstaande tabel is te zien dat er een zeven correlaties significantie vertonen. Deze correlaties vertonen allemaal een lage mate van samenhang, maar bestaan desalniettemin. Na de correlaties zijn multiële regressies uitgevoerd tussen elke besluitvormingsstijl en alle vier de cultuurtypen om te kijken of de organisatiecultuur van invloed is op de verschillende besluitvormingsstijlen. In onderstaande tabel zijn de uitkomsten weergegeven.



	Autocratisch	Pseudo-consultatief	Consultatief	Pseudo-participatief	Participatief	Delegerend
<b>Familie</b>	-,002 (,002)	-,002 (,001)	,001 (,003)	-,001 (,003)	,000 (,002)	,004 (,002)
<b>Adhocratie</b>	-,008* (,003)	-,002 (,002)	,001 (,004)	,004 (,002)	,002 (,003)	,002 (,003)
<b>Markt</b>	,008* (,003)	,005 (,002)	,001 (,004)	-,006 (,004)	-,001 (,003)	-,004 (,002)
<b>Hiërarchie</b>	-,002** (,002)	-,005 (,002)	-,001 (,004)	-,004 (,002)	,000 (,002)	,007* (,003)
<b>Constante</b>	,132	,582	,380	,418	,108	,079
<b>N</b>	287	287	287	287	287	287
<b>R2</b>	,016	,05	,009	,023	,007	,016

\*\* . Effect is significant op het 0,01 niveau

\* . Effect is significant op het 0,05 niveau

*Tabel 11: uitkomsten multiële regressies OCAI en LDS weergegeven in 'Unstandardized bèta' (standard error). Ook constante, N en verklaarde variatie (R2).*

Wat allereerst opvalt wanneer we de uitkomsten van de multiële regressies naar de Pearson correlaties leggen is dat niet elke correlatie leidt tot een statistisch significant effect in de regressie. Wat opvalt is dat de autocratische stijl de meeste samenhangen vertoont terwijl deze stijl helemaal niet dominant is binnen ProRail. Dit lijkt wel te suggereren dat de autocratische besluitvormingsstijl het meeste beïnvloedt wordt door het type cultuur. Wat verder nog opvalt is het feit dat er een significante Pearson correlatie bestaat tussen de marktcultuur en pseudo-consultatieve besluitvormingsstijl, maar dit effect niet te zien is wanneer er een multiële regressie is uitgevoerd. Andersom is er geen significante correlatie tussen de hiërarchie-cultuur en autocratische besluitvormingsstijl, maar komt er wel een

significant effect naar voren in de resultaten van de multiële regressie. De resultaten zullen per cultuurtype worden besproken.

Allereerst de familiecultuur, die lijkt nergens mee samen te hangen. Dit kan duiden op een diversiteit in stijlen van leidinggeven. Eerder is aangegeven dat er geen verschillen per afdeling gevonden zijn dus het lijkt erop dat de stijlen van besluitvorming meer persoonsgebonden zijn. Juist vanuit de literatuur werd verwacht dat deze cultuur op de meeste stijlen een effect zou vertonen.

Bij de adhocratiecultuur en marktcultuur is er in beide gevallen één significant effect te zien, namelijk die op de autocratische besluitvormingsstijl. Dit komt deels overeen met de verwachtingen vanuit de literatuur. Omdat in de adhocratiecultuur snel beslist moet worden, wordt de input van ondergeschikten minder vaak meegenomen in besluitvorming. In de marktcultuur wordt volgens de literatuur juist veel overleg gepleegd om gedegen keuzes te maken met als doel de concurrentie verslaan. Daarom is dit effect opvallend en onverwachts.

Als laatste is er een effect te zien van hiërarchische cultuur op de autocratische en delegerende besluitvormingsstijl. Vanuit de literatuur werd verwacht dat dit cultuurtype effect zou hebben op de meer autocratische stijlen van besluitvorming. Als we nu kijken naar de resultaten blijkt het tegenovergestelde waar. Het effect op de autocratische stijl is negatief, en er is een positief effect op de delegerende besluitvormingsstijl.

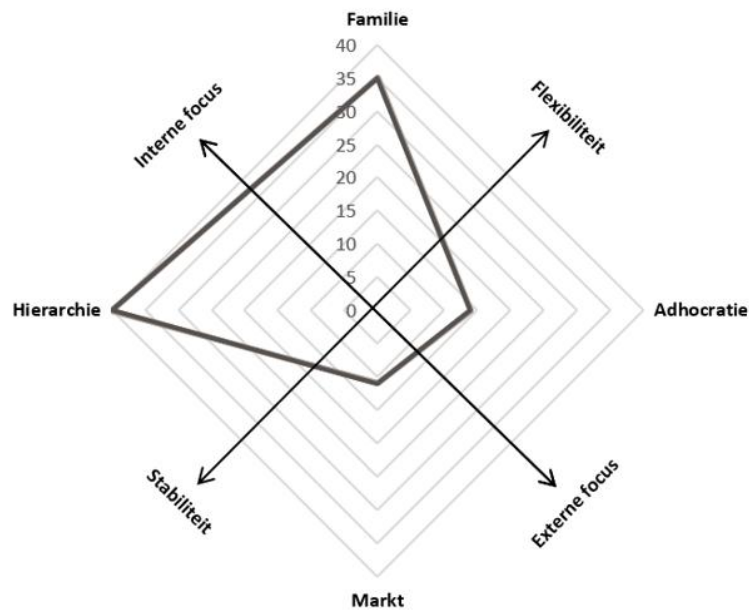
Uit alle analyses van het effect tussen de organisatieculturen en verschillende besluitvormingsstijlen zijn twee belangrijke dingen af te leiden. Allereerst zien we dat alle effecten zeer gering zijn, zeker de effecten van cultuur op de besluitvormingsstijlen van de GDMS. Op de besluitvormingsstijlen van de LDS is een iets groter effect waar te nemen. Ten tweede en afsluitend is uit de resultaten op te maken dat de organisatiecultuur maar een klein deel van de variatie in de besluitvormingsstijlen verklaart.

## 5. Conclusie

De aanleiding voor dit onderzoek bestond uit de wens van ProRail om daadkrachtig en integraal besluiten te nemen binnen de organisatie. De organisatie gaf aan geen goed zicht te hebben op de sociale context en vroeg zich af in hoeverre deze context van invloed is op de manier waarop besluiten genomen worden. Sociale context is vertaald naar het begrip organisatiecultuur en besluitvorming naar verschillende besluitvormingsstijlen. De vraag die tijdens dit onderzoek centraal stond was de volgende: *‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de besluitvorming binnen ProRail?’*. Om deze vraag te beantwoorden is deze uiteengezet in drie deelvragen (1) *Hoe ziet de organisatiecultuur van ProRail er uit?*, (2) *Hoe ziet besluitvorming en binnen ProRail uit?* (3) *Welke positieve en negatieve invloed heeft de organisatiecultuur op besluitvorming?* In dit hoofdstuk zal eerst antwoord worden gegeven op de deelvragen om zo de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

### 5.1 Deelvragen

De cultuur binnen ProRail (deelvraag 1) kan volgens het OCAI op basis van het CVF worden omschreven als hiërarchisch en familiegericht. De organisatiecultuur heeft een sterk interne focus en men hecht veel waarde aan regels en procedures maar ook aan de mensen binnen de organisatie. Aan de ontwikkeling van medewerkers wordt veel waarde gehecht. Er wordt gestreefd naar zowel stabiliteit als onderling vertrouwen. Zowel de kwantitatieve als kwalitatieve data laten hierin dezelfde resultaten zien. Tijdens de focusgroepen werden een aantal factoren genoemd die wellicht deze uitkomst verklaren. Onder andere het feit dat ProRail publiek gefinancierd is, werd genoemd als reden voor het gebrek aan externe focus. Ook werd als verklaring voor de hiërarchie de geschiedenis van de spoorsector genoemd waar vroeger met strenge rangen en mandaten werd gewerkt. In onderstaande figuur (nogmaals) de uitkomsten van de cultuurmeting.



*Figuur 7: resultaten organisatiecultuur*

Wanneer we kijken naar de resultaten van de besluitvormingsstijl (deelvraag 2) kan worden geconcludeerd dat medewerkers binnen ProRail op individueel niveau vooral rationele besluiten nemen, gevolgd door intuïtieve besluiten. Een logische redenering en het afwegen van alternatieven staat aan de ene kant centraal, maar ook besluiten op gevoel en intuïtie gebeurt vaak. Op de derde plaats staat afhankelijke besluitvorming, waarbij de mening van anderen belangrijk is bij het nemen van een besluit. Als we kijken naar in hoeverre leidinggevenden hun ondergeschikten meenemen in de besluitvorming, zien we dat volgens de respondenten veruit het grootste percentage van de leidinggevenden hun ondergeschikten consulteren en vervolgens zelf een besluit nemen. Dit lijkt aan te sluiten bij de individuele resultaten waarbij hoog gescoord wordt op intuïtieve besluitvorming en afhankelijke besluitvorming (op de derde plaats).

De invloed van de organisatiecultuur op de besluitvormingsstijlen (deelvraag 3) kan worden beschreven als zwak. Er zijn enkele significante effecten gemeten maar uit de resultaten valt ook op te maken dat de organisatiecultuur maar een zeer klein deel in de score op besluitvormingsstijlen verklaart (maximaal 2,7% bij het sterkste verklarende effect). Dit suggereert dat er andere factoren zijn die een groter verklarend effect hebben op de besluitvormingsstijlen. Tijdens de focusgroepen werden een aantal suggesties voor

verklaringen voor de dominante besluitvormingsstijlen genoemd waaronder de aard van het werk, het feit dat ProRail een enorme hoeveelheid regels moet volgen en het feit dat ProRail publiek gefinancierd is.

## **5.2 Hoofdvraag**

Op basis van de antwoorden op de deelvragen kan de hoofdvraag worden beantwoord. Uit dit onderzoek is gebleken dat binnen ProRail de organisatiecultuur nauwelijks van invloed is op het gebruik van bepaalde besluitvormingsstijlen. Zoals beschreven in de resultaten zijn er enkele zwakke relaties gevonden tussen bepaalde cultuurtypering en besluitvormingsstijlen maar deze verklaarden maar voor een klein deel de scores op de verschillende besluitvormingsstijlen. Als we terugkijken naar de hypothesen die in hoofdstuk 2.4 zijn besproken, kunnen we op basis van de resultaten uit dit onderzoek concluderen dat we alle hypothesen moeten verwerpen. Er zijn enkele relaties ontdekt, maar deze relaties zijn niet sterk of verklarend genoeg om één van de hypothesen te bevestigen. Uit dit uitgebreide onderzoek binnen ProRail is dus gebleken dat de organisatiecultuur niet, of zeer minimaal van invloed is op de gebruikte besluitvormingsstijlen. Wel zijn er tijdens de focusgroepen, zoals besproken bij de beantwoording van hoofdvraag 3, enkele factoren genoemd die wellicht meer verklarend zijn voor de dominantie van bepaalde besluitvormingsstijlen bij ProRail.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar dit onderzoek. Allereerst wordt gereflecteerd op de validiteit van het onderzoek, vervolgens worden de resultaten geïnterpreteerd, de beperkingen en implicaties van het onderzoek besproken en afsluitend wordt er advies gegeven voor het doen van vervolgonderzoek.

De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de uitgevoerde acties besproken in hoofdstuk 3.3.2: het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden en bestaande, gevalideerde vragenlijsten. Tijdens het verzamelen van de respons is scherp gekeken op de representativiteit van de steekproef en bijgestuurd waar nodig. Zo is er elke drie dagen een overzicht gemaakt van de respondenten op basis van verdeling in leeftijdscategorie en bedrijfseenheid. Tijdens de dataverzameling bleek dat er binnen vier van de twaalf bedrijfseenheden (te) weinig respons was, op dat moment heb ik de enquête binnen die groep verder verdeeld door o.a. het vragen aan managers of zij hun medewerkers hierop kunnen wijzen. De respondenten van de vragenlijsten (287) en deelnemers aan de focusgroepen (9) vormden een zeer goede afspiegeling van de populatie binnen ProRail. Om deze reden kan worden aangenomen dat de resultaten van dit onderzoek representatief zijn voor ProRail. Wel is uit de data gebleken dat de medewerkers binnen ProRail een vrij homogene groep vormen, met weinig afwijking van de grote meerderheid. Vrijwel alle respondenten, op een enkeling na, ervaart de cultuur hetzelfde en gebruikt dezelfde besluitvormingsstijlen.

De resultaten van dit onderzoek komen niet overeen met mijn verwachtingen en de hypothesen op basis van de literatuur. De verwachting was dat er een redelijk sterk verband zou bestaan tussen de organisatiecultuur en dominante besluitvormingsstijlen. De literatuur suggereerde ook dat er een verband zou bestaan maar dit was nog maar weinig onderzocht. Deze twee concepten bleken echter nauwelijks samenhang met elkaar te hebben. De resultaten van dit onderzoek brengen dus het inzicht dat besluitvormingsstijlen niet, of nauwelijks, afhankelijk zijn van de cultuur binnen een organisatie wanneer deze gemeten is met het OCAI. Wellicht zijn andere factoren wel van invloed op besluitvormingsstijlen. Tijdens de focusgroepen kwam naar voren dat de respondenten zich herkenden in de uitkomsten van de enquête. De respondenten gaven aan dat dit komt door de hiërarchische historie van de

spoorsector en het feit dat ProRail een publiek gefinancierde organisatie is zonder enige concurrentie. Ook het feit dat veiligheid een van de belangrijkste waarden is, kan van invloed zijn op de dominantie van de rationele besluitvormingsstijl. Na de resultaten van dit onderzoek valt te denken dat bovenstaande verklaringen wellicht meer van invloed zijn op de gebruikte besluitvormingsstijlen dan de organisatiecultuur. Naar de invloed van deze factoren op het gebruik van besluitvormingsstijlen zou meer onderzoek gedaan moeten worden.

Dit onderzoek heeft enkele implicaties voor ProRail. Allereerst is duidelijk geworden dat ProRail een sterk intern gefocuste cultuur heeft. De organisatie wil meer omgevingsgevoelig worden en voldoen aan de verwachtingen van stakeholders. Dit betekent dat er een verschuiving plaats zal moeten vinden in de organisatiecultuur van sterk intern (familie- en hiërarchische cultuur) naar meer extern gerichte culturen (markt en adhocratie). Wat betreft de gebruikte besluitvormingsstijlen binnen ProRail is de wens om op individueel niveau minder afhankelijk te worden van de mening van anderen en op leiderschapsniveau vooral te bewegen naar een consultatieve stijl waarbij om advies wordt gevraagd van ondergeschikten maar één iemand wel uiteindelijk het besluit neemt. Deze stijl is als meest dominant uit de enquête gekomen maar hierop kan verbeterd worden.

Afsluitend wellicht de meest impactvolle implicatie van dit onderzoek. Het feit dat de resultaten van dit onderzoek laten zien dat de organisatiecultuur nauwelijks van invloed is op de gebruikte besluitvormingsstijlen, heeft als gevolg dat ProRail niet aan één variabele kan sleutelen en verwachten dat zowel de organisatiecultuur als besluitvormingsstijlen veranderen. Wanneer verandering op beide concepten gewenst is zal naar beide concepten apart gekeken moeten worden.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er meer onderzoek nodig is naar welke factoren van invloed zijn op het gebruik van besluitvormingsstijlen aangezien organisatiecultuur gemeten met het OCAI nauwelijks van invloed is. Een open onderzoek naar welke factoren van invloed zijn op het gebruik van besluitvormingsstijlen lijkt mij hierin het meest passend om een overkoepelend beeld te krijgen. Daarnaast is het interessant te kijken welke factoren specifiek van toepassing zijn in de publieke sector. Wellicht zijn organisaties in de publieke sector met die kennis beter in staat daadkrachtiger en slagvaardiger te worden.

## 7. Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk zullen aanbevelingen worden gegeven voor de praktijk van ProRail. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de literatuur en de onderzoeksresultaten. Concreet zal er worden ingegaan op twee praktische aanbevelingen: één aanbeveling zal betrekking hebben op de organisatiecultuur en één op besluitvormingsstijlen.

De eerste aanbeveling richt zich op de organisatiecultuur. Zoals eerder besproken is deze cultuur enorm intern gericht en scoort deze laag op externe focus. Daartegenover is de verhouding tussen het streven naar stabiliteit en flexibiliteit gezond. Zoals besproken in het theoretisch kader geven O'Neil en Quinn (1993) aan dat al deze dingen tot op zekere hoogte noodzakelijk zijn in een organisatie. Wanneer we dan kijken naar de zwakste schakel in de ProRail cultuur is dat externe gerichtheid. De eerste aanbeveling is dat ook een verschuiving van een sterk intern gerichte organisatiecultuur naar één waarbij er ook een externe focus bestaat. Het hoeft niet zo te zijn dat interne en externe gerichtheid volledig in balans zijn maar er het verschil tussen de twee moet kleiner worden. Daarom moet er een verschuiving plaatsvinden van familie en hiërarchische cultuur naar ook een hogere score op markt en adhocratie cultuur. Dit betekent dat de cultuur meer gefocust is op stakeholders en aansluiting met de externe omgeving. Interne concurrentie zorgt daarbij voor het verhogen van de kwaliteit van de output. Om een verandering in cultuur te verwezenlijken adviseer ik dit aspect veel aandacht te geven in het lopende proces van het ontwerpen van de topbesturing van ProRail. Het ontwerpproces voor de topbesturing bestaat uit verschillende sessies waarin telkens één of meerdere onderwerpen worden besproken. In één van de latere sessies, wanneer duidelijker is hoe de formele structuur van de nieuwe besturing eruit zal zien, adviseer ik het onderwerp 'sociale context' of 'organisatiecultuur' op de agenda te zetten. Tijdens die sessie kunnen de resultaten van dit onderzoek worden gebruikt als input om te laten zien waar de cultuur tekort schiet. Vervolgens kan er, onder begeleiding van een expert, worden gesproken over hoe de cultuur binnen ProRail meer extern gericht kan worden. Het doel is om een context te creëren waarin medewerkers zich bewust zijn van hun omgeving en de impact die hun werk heeft op de omgeving. Waarin de klant en stakeholders centraal staan en de blik van binnen naar buiten gericht wordt.



De tweede aanbeveling richt zich op de gebruikte besluitvormingsstijlen. De wens die aanleiding vormde voor dit onderzoek was die om meer daadkrachtig, slagvaardig en integraal besluiten te nemen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat op individueel niveau de besluitvormingsstijl afhankelijk vrij hoog scoort. Ook besluit 27% van de leidinggevendenden participatief of pseudo-participatief. Bij de afhankelijke en participatieve stijlen is het bereiken van consensus heel belangrijk. En consensus in besluitvorming is iets dat daadkrachtig en slagvaardig besluiten nemen in de weg staat. Om die reden wordt aanbevolen om een besluitvormingsprocedure op te stellen waarbij consensus niet de belangrijkste vereiste is. Binnen ProRail moet het normaal worden dat mensen het af en toe niet met elkaar eens zijn en besluiten mogen worden genomen door één eindverantwoordelijke die informatie verzamelt bij anderen maar wel zelf een besluit neemt, ook al is niet iedereen het daarmee eens. Om hier concreet mee aan de slag te gaan is er een verandering in leiderschap en rolduidelijkheid nodig. Rolduidelijkheid draagt eraan bij dat duidelijk is wie welke besluiten mag nemen en waar verantwoordelijkheden liggen. Op deze manier is in ieder geval duidelijk wie welk besluit mag nemen. Naast rolduidelijkheid is een ander type leiderschap nodig om deze verandering in besluitvorming te bewerkstelligen. Het advies hierin is samen met experts op dit gebied de huidige leiderschapsprofielen te herzien, zodat getraind kan worden op leiders die daadkrachtig en integraal besluiten kunnen nemen. Ook dienen deze profielen als input voor de werving en selectie van toekomstige leidinggevendenden binnen ProRail.

## Bronnen

- Addleson, M. (2001). Stories about firms: Boundaries, structures, strategies, and processes. *Managerial & Decision Economics*, 22(4), 169-182. <https://doi.org/10.1002/mde.1014>
- Ali AJ. (1993). Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of arab executives. *International Studies of Management & Organization*. 23(3). <https://www.jstor.org/stable/40397251>
- Allinson, C., & Hayes, J. (1996). The cognitive style index. *Journal of Management studies*, 33(1), 119-135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x>
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (2008). The Icarus paradox revisited: How strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making. *Strategic Organization*, 6(4), 407-434. <https://doi.org/10.1177/1476127008096364>
- Anjum M, Zia SM, Shamsi AF, Aziz A. (2013). The impact of culture on the perception of employees and organizational productivity in pharmaceutical industries in karachi. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*. 3 (1). 210-218.
- Bakker, R. M., Curseu, P. L. & Vermeulen, P. (2007). Cognitive Factors in Entrepreneurial Strategic Decision Making, *Cognition, Brain, Behavior*, 11(9), 195- 219.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, United Kingdom: Harvard University Press. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0420>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>

Ben-Hur, S., Kinley, N., & Jonsen, K. (2012). Coaching executive teams to reach better decisions. *Journal of Management Development*, 31(7), 711-723.  
<https://doi.org/10.1108/02621711211243908>

Bottom, W. P., & Kong, D. T. (2010). Normative models for strategic decision making in industrial-organizational psychology and organizational behavior. *Industrial & Organizational Psychology*, 3(4), 417-420. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01261.x>

Yeung, A. K., Brockbank, J.W., and Ulrich, D.O. . (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-81.

Shapira, Z. (1997). *Organizational decision making*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, Verenigde Staten: A Wiley Imprint

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

Capgemini. (2004) 'Business Decisiveness Report' Consultancy Report.

- Cohen, M. D., March J. G., and Olsen, J. P. (1972) A Garbage Can Model of Organisational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1). 1-25.  
<https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cooke, R. and D. Rousseau. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group and Organizational Studies*, 13 (3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Creswell, J. W., Clark, V. L.P., Gutmann, M. L. and Hanson, W. E. (2003). "Advanced mixed methods research designs". In Handbook of mixed methods in social and behavioral research. London, Verenigd Koninkrijk: Sage.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, Verenigde Staten: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. and A. K. Mishra. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>

Detert, J. R., R. G. Schroeder, et. al. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*, 25(4), 850-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707740>

Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. Jr 1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-7. <https://doi.org/10.2307/1252055>

Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52 (4), 732-752. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/jsbm.12052>

Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford, Verenigde Staten: Stanford University Press.

Gregory, K. (1983). Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 359-376. <https://doi.org/10.2307/2392247>

Gulati, R. & Gulanam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organizational Science*, 20 (2), 422-440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>

Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)

Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.006>

Hermanides, E. (2020, 18 februari). Ondanks bezwaren zet de minister door: ProRail wordt een overheidsdienst. Trouw. <https://www.trouw.nl/nieuws/ondanks-bezwaren-zet-de-minister-door-prorail-wordt-een-overheidsdienst~b8f231ef/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4) , 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayr, D.D. and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>

Hofstede, G. (2010). *Cultures and organisations*. Ney York, Verenigde Staten. McGraw-Hill.

Howard, L. W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. <https://doi.org/10.1108/eb028886>

Huber, G. (1981). "The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems," *MIS Quarterly*, 20 (2). 1-10. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.2307/249220>

Kaval, V., & Voyten, L.J. (2006). Executive Decision-making: Effective Processes for Making and Implementing Decisions. *Healthcare Executive*, 21(6), 16-22.

Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86. <https://doi.org/10.1177/0018726700531004>

- King, M. (2012). Deep culture. *Journal of Popular Culture*, 45, 687-694. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5931.2012.00952.x>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, Verenigde Staten: Kotter Associates.
- Kourdi, J. (2003). *Business Strategy*. London, United Kingdom: Profile Books.
- Lant, T. K., & Hewlin, P. F. (2002). Information cues and decision making: The effects of learning, momentum, and social comparison in competing teams. *Group & Organization Management*, 27(3), 374. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/1059601102027003004>
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2008). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*.
- Lund, T. (2012). Combining Qualitative and Quantitative Approaches: Some Arguments for Mixed Methods Research. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(2), 155-165. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.568674>
- Martínez-Canas, R., & Ruiz-Palomino, P. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120, 95-108. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>.
- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7), 637-645. doi:10.1108/02621711011059068

Miguel, P. C. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of 128 excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, 27, 63-78.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-10-2010-0027>

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? the role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.  
<https://doi.org/10.1108/00251741111094437>

Najla, Podrug. (2011). Influence of National Culture on Decision-Making Style. *South East European Journal of Economics and Business*. 6. 37-44.  
<https://doi.org/10.2478/v10033-011-0004-0>

Naz, S., Ilyas, M. & Rehman, A. (2015). Impact of organizational culture on decision making style. *Sci.Int.(Lahore)*, 27(1), 431-438.

NS. (2020, 27 februari). NS Jaarcijfers 2019 : Treinreiziger gaat er in 5 jaar fors op vooruit. Geraadpleegd van <https://nieuws.ns.nl/ns-jaarcijfers-2019--treinreiziger-gaat-er-in-5-jaar-fors-op-vooruit/>

Nutt, P. (2001) Decision Debacles and How to Avoid Them. *Business Strategy Review*, 12(2). 1-14. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00170>

O'Neill, R.,M., & Quinn, R. E. (1993). Editors' note / applications of the competing values framework. *Human Resource Management*, 32(1), 1.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930320101>



O'Reilly, C., J. Chatman, et. al. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Environment Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>

Papamichail, K.N. , and Rajarm, V. (2007), 'Framework for Assessing Best Practice in Decision Making'.

Paradice, D.B., Dejoie, R.M. The ethical decision-making processes of information systems workers. *Journal of business ethics* 10, 1–21 (1991). <https://doi.org/10.1007/BF00383688>

Parker, A., Tritter, J. (2006) Focus group method and methodology: current practice and recent debate, *International Journal of Research & Method in Education*, 29 (1), 23-37, DOI: 10.1080/01406720500537304

Pettigrew, A. M. (1973) *The Politics of Organisational Decision Making*, Tavistock, London.

Pennino, C.M. (2002), "Is decision style related to moral development among managers in the US?", *Journal of Business Ethics* , 41 (4), 337-347. <https://www.jstor.org/stable/25074932>

ProRail. (n.b.). *Samenspel voor meer treinen: een nieuwe manier van werken*.

ProRail. (2019). Meer en snellere treinen. Geraadpleegd van <https://www.prorail.nl/nieuws/meer-en-snellere-treinen>

Quinn, R. and Spreitzer, G. (1991) The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ralston, D. A., J. Terpstra-Tong, et. al. (2006). Today's State-Owned Enterprises Of China: Are They Dying Dinosaurs Or Dynamic Dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843. <https://doi.org/10.1002/smj.545>
- Roberto, M. A. (2013). *Why great leaders don't take yes for an answer: Managing for conflict and consensus*. New Jersey, United States: FT Press.
- Salacuse, J.W. (1998), "Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results", *Negotiation Journal*, 14(3), pp. 221-240. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024638709978>
- Sarlak, M.A. & Salamzadeh, Y. (2014). Analyzing the impacts of informal organizations on formal routines in a networked organization. *Journal of Asian Scientific Research*, 4(12), 768-783.
- Saunders, M.N., Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2011) *Research Methods for Business Students* (5). Essex, United Kingdom: Pearson Education
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H., (2010). *Organizational culture and leadership* (4). San Francisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.

Scott, S. G., & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818- 831. <https://doi.org/10.1177%2F0013164495055005017>

Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.

Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.

Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in science education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding* (3). Bussum, Nederland: Coutinho

Verma, N. and Rangnekar, S. (2015), "General decision making style: evidence from India", *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 85-109. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/SAJGBR-09-2013-0073>

Wernz, C., & Deshmukh, A. (2010). Multiscale decision-making: Bridging organizational scales in systems with distributed decision-makers. *European Journal of Operational Research*, 202(3), 828-840. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.06.022>

Yrjö-Koskinen, J., Kagoné, M., Soares, A. Sauerborn, R. (2010). The Influence of Organizational Culture on Information Use in Decision Making within Government Health Services in Rural Burkina Faso. *Nordic Journal of African Studies*. 19(4).

Yousef, D. (1998). Predictors of decision-making styles in a non-Western country. *Leadership & Organization Development Journal*. 19. 366-373. <https://doi.org/10.1108/01437739810242522>

Zheng, Boxun. (1990). The Assessment of Organizational Culture Values. *Chinese Journal of Psychology*, 32, 31-49.

## Bijlagen

### Bijlage 1: OCAI-vragenlijst

Verdeel 100 punten per kenmerk (A,B,C,D,E,F) over de vier stellingen op basis van welke stelling jij hebt meest passend vind binnen ProRail.

#### A. Dominante kenmerken

1. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.
2. 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.
3. 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.
4. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

#### B. De leiding van de organisatie

1. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
2. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
3. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
4. 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.

#### C. Personeelsmanagement

1. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
2. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
3. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

4. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

## **D. Het bindmiddel van de organisatie**

1. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
2. 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.
3. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
4. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

## **E. Strategische accenten**

1. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
2. 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.
3. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
4. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

## **F. Succescriteria**

1. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
2. De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
3. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.

4. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

## **Bijlage 2: GDMS vragenlijst**

Per besluitvormingsstijl worden vijf stellingen gegeven waarop geantwoord kan worden met helemaal mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens of helemaal mee oneens. De stellingen zijn hier voor de duidelijkheid gecategoriseerd per besluitvormingsstijl. In de vragenlijst voor de respondenten zijn ze door elkaar gebruikt.

### Rationeel

1. Ik plan belangrijke besluiten zorgvuldig
2. Voordat ik een besluit neem, dubbelcheck ik mijn informatie om er zeker van te zijn dat ik de juiste feiten voor me heb
3. Besluiten neem ik op een logische, systematische manier
4. Ik denk zorgvuldig na wanneer ik besluiten neem
5. Wanneer ik een besluit neem overweeg ik verschillende opties die in lijn zijn met een specifiek doel

### Intuïtief

1. Ik vertrouw op mijn instinct wanneer ik besluiten neem
2. Ik vertrouw op mijn intuïtie wanneer ik besluiten neem
3. Ik neem over het algemeen besluiten die goed voelen voor mij
4. Wanneer ik een besluit neem vind ik het belangrijker dat het goed voelt dan dat er een rationele reden achter zit
5. Ik vertrouw op mijn gevoel en interne reactie wanneer ik een besluit neem

### Afhankelijk

1. Ik heb vaak hulp van anderen nodig als ik een belangrijk besluit neem
2. Ik neem bijna nooit belangrijke besluiten zonder anderen te raadplegen
3. Het is voor mij makkelijker om besluiten te nemen wanneer anderen mij steunen
4. Ik gebruik het advies dat mensen mij geven als ik belangrijke besluiten neem
5. Als ik een belangrijk besluit moet nemen, heb ik graag iemand die mij in de juiste richting duwt

### Spontaan

1. Over het algemeen neem ik snelle besluiten
2. Ik besluit vaak spontaan
3. Ik neem besluiten snel
4. Ik neem besluiten vaak impulsief
5. Als ik een besluit moet nemen doe ik wat goed voelt op dat moment



## Vermijdend

1. Ik probeer het nemen van belangrijke besluiten te voorkomen totdat het echt moet
2. Ik stel het nemen van besluiten uit wanneer dat kan
3. Ik vertoon vaak uitstelgedrag als het gaat om het nemen van belangrijke besluiten
4. Belangrijke besluiten neem ik last-minute
5. Het nemen van besluiten stel ik uit omdat er over nadenken ongemakkelijk voelt

## Bijlage 3: LDS vragenlijst

Voor de duidelijkheid is in deze bijlage de gebruikte besluitvormingsstijl tussen haakjes achter de stelling geplaatst. In de vragenlijst aan de respondenten was dit niet het geval.

Welke stelling past het best bij de manier waarop jouw direct leidinggevende besluiten neemt?

1. Meestal los ik een probleem op of neem ik een besluit met informatie die op dat moment beschikbaar is zonder mijn ondergeschikten om advies te vragen (autocratisch).
2. Meestal vraag ik mijn ondergeschikten om advies. Dat betekent niet dat ik waarde geef aan hun advies of ideeën (pseudo-consultatief).
3. Meestal vraag ik voorafgaand aan een besluit om advies van mijn ondergeschikten. Vervolgens neem ik een besluit waarin de adviezen van mijn ondergeschikten soms wel en soms niet zijn meegenomen (consultatief).
4. Meestal deel en analyseer ik problemen met een groep ondergeschikten, bespreken we alternatieven en komen we tot een meerderheidsbesluit (pseudo-participatief).
5. Meestal deel en analyseer ik problemen met een groep ondergeschikten, bespreken we alternatieven en komen we tot een meerderheids besluit. Voorafgaand informeer ik hen over wat ik denk dat de beste oplossing is (participatief).
6. Meestal vraag ik mijn ondergeschikten om zelf besluiten te nemen (delegerend).