

Organisatiecultuur en het probleem van de Baron von Münchhausen

Vormt de bestaande organisatiecultuur voor leiders een belemmering om te komen tot een sociaalwetenschappelijk verwachte organisatiecultuur?

M.J.H. Meijerink (276549)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Sociologie - Arbeid, Organisatie en Management

Eerste beoordelaar: Drs. L.F.J. Jetten

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

Rotterdam, 14 juli 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Werkwijze en methode	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Relevantie	11
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	13
2.1 Inleiding	13
2.2 De organisatie vanuit sociologisch perspectief	13
2.2.1 <i>Organisaties als rationele systemen</i>	14
2.2.2 <i>Organisaties als menselijke en sociale systemen</i>	14
2.2.3 <i>Organisaties als open systemen</i>	15
2.2.3.1 <i>Institutionele theorie</i>	16
2.3 Organisatiebeschrijving	17
2.3.1 <i>Leidse octaëder</i>	17
2.3.2 <i>Omgevingskenmerken</i>	22
2.4 Organisatiecultuur	23
2.4.1 <i>Cultuurlagen</i>	24
2.4.2 <i>Externe aanpassing en interne integratie</i>	26
2.4.3 <i>Stabiliteit van de organisatiecultuur</i>	26
2.4.4 <i>Subculturen</i>	27
2.4.5 <i>Leiderschap en cultuur</i>	28
2.5 Meten van organisatiecultuur	29
2.5.1 <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	29
2.5.2 <i>Focus vragenlijst</i>	32
2.5.3 <i>Klinisch onderzoeksmodel</i>	33
2.6 Conclusie	35
Hoofdstuk 3 Onderzoekopzet.....	37
3.1 Inleiding	37
3.2 Uitgangspunten onderzoek.....	37
3.3 Dataverzameling.....	39
3.3.1 <i>Operationaliseren van de onderzoeksvragen</i>	39
3.3.2 <i>Literatuurstudie</i>	40

3.3.3 Verzameling van bestaande gegevens	40
3.3.4 Mondelinge interviews	41
3.3.5 Participerende observaties	43
3.3.6 Vragenlijst	44
3.4 Conclusies	49
Hoofdstuk 4 Data-analyse	51
4.1 Inleiding	51
4.2 Sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur	51
4.2.1 De toekomstige organisatie	51
4.2.1.1 Strategie	51
4.2.1.2 Doelen	53
4.2.1.3 Technologie	54
4.2.1.4 Mensen	54
4.2.1.5 Structuur	56
4.2.1.6 Omgeving	61
4.2.2 Analyse resultaten Leidse octaëder en omgeving	62
4.2.2.1 Vaststelling sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur	62
4.3 Vaststelling bestaande en gewenste cultuur	64
4.4 Het probleem van de Baron von Münchhausen	67
4.5 Conclusies	68
Hoofdstuk 5 Conclusies en Aanbevelingen	70
5.1 Inleiding	70
5.2 Deelvragen	70
5.3 Conclusies	71
5.4 Aanbevelingen en vervolgonderzoek	73
5.5 Discussie	74
5.6 Slotbeschouwing	75
Literatuur	77
Secundaire bronnen	79
Figuren en tabellen	80
Bijlagen	81
Bijlage 1: model van de concurrerende waarden (uitgebreid)	82
Bijlage 2: vragenlijst	83
Bijlage 3: factoranalyse	91

Bijlage 4: cronbachs alfa	94
Bijlage 5: scores per cultuur	96
Bijlage 6: vertegenwoordigers van de bestaande cultuur	101
Bijlage 7: de Baron von Münchhausen	102
Voetnoten	103

Samenvatting

De meeste, zo niet alle moderne organisaties zijn aan veranderingen onderhevig. Hierbij kan per organisatie de mate van verandering verschillen, evenals de mate waarin de met de verandering beoogde resultaten daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden. Dat geplande organisatieveranderingen anders verlopen dan verwacht, komt vaak voor. Één van de mogelijke redenen hiervoor is de geringe aandacht, die organisaties tijdens veranderingen hebben voor de organisatiecultuur.

Cultuur in organisaties verbindt mensen onderling en geeft hen een gemeenschappelijke manier van kijken naar de omgeving van de organisatie. Volgens onder meer Boonstra (2003) hangt cultuur samen met ander aspecten van de organisatie zoals de structuur en de mensen. Een verandering in één van de organisatieaspecten, kan een verandering in de andere aspecten tot gevolg hebben. De organisatieaspecten in hun onderlinge samenhang beïnvloeden de resultaten van een organisatie. Bij veranderingen in een organisatie zou er dus ook rekening moeten worden gehouden met het organisatieaspect organisatiecultuur. In het kader van deze masterthesis is nader onderzoek verricht naar de beweegredenen van organisaties voor het gebrek aan aandacht voor de organisatiecultuur bij geplande veranderingen.

Er is hierbij voor gekozen om specifiek te kijken naar de beleving van leidinggevenden, aangezien zij de veranderingen in gang zetten en leiden. Het vertrekpunt voor het onderzoek is 'het probleem van de Baron von Münchhausen' van Fruytier (1994). Uitgaande van zijn onderzoek, zou een verklaring voor het ontbreken van aandacht voor cultuur kunnen zijn, dat leidinggevenden alleen hun bestaande cultuur kennen en hen het vermogen ontbreekt om te komen tot een geheel andere cultuur. Ze vallen hierdoor voortdurend terug op de hun bekende cultuur en schenken bij een verandering in bijvoorbeeld de organisatiestructuur geen aandacht aan de gevolgen voor de organisatiecultuur.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de stichting ICTU. Dit is de ICT uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Sinds 2001 zorgt ICTU voor ICT oplossingen voor de overheid met als doel de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. In 2007 was de organisatie sterk gegroeid en werkten er meer dan 600 mensen in tientallen programma's. Bij deze omvang bleek de organisatie problemen te ondervinden met de bestuurbaarheid. Voor ICTU was het dus tijd om haar organisatie te veranderen. In de veranderplannen was aandacht voor alle organisatieaspecten, maar voor cultuur nagenoeg niet.

De probleemstelling van de master thesis luidt: *"Komen de door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur met elkaar overeen en kan een eventueel verschil verklaard worden vanuit de bestaande cultuur?"*. Om in deze masterthesis aan te kunnen tonen dat 'het probleem van de Baron von Münchhausen' de verklaring kan zijn voor het onvermogen van leidinggevenden om te komen tot een andere cultuur moet aan drie voorwaarden voldaan zijn. Allereerst moeten de bestaande cultuur van de leidinggevenden en de door hen gewenste cultuur met elkaar overeenkomen. Ten tweede moet de gewenste cultuur niet overeen komen met de cultuur die

verwacht zou moeten worden op basis van de sociaalwetenschappelijke literatuur. En ten derde moet er een samenhang bestaan tussen de mate waarin de leidinggevenden de bestaande cultuur vertegenwoordigen en de mate waarin de bestaande en de gewenste cultuur overeenkomen.

In het onderzoek is als eerste aan de hand van een vragenlijst de door de leidinggevende gewenste cultuur en de bestaande cultuur vastgesteld. Vervolgens is op basis van de sociaalwetenschappelijke theorie en empirisch onderzoek de cultuur vastgesteld die verwacht zou moeten worden als de veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd. Uit de data analyse komt naar voren, dat een verandering in de cultuur van ICTU verwacht zou moeten worden, maar dat de door de leidinggevenden gewenste cultuur die verandering niet laat zien. De gewenste cultuur komt juist grotendeels overeen met de bestaande cultuur van de leidinggevenden. De belangrijkste conclusie van het onderzoek is daarom dat de leidinggevenden van ICTU geen cultuurverandering overwegen, terwijl een cultuurverandering op basis van de theorie wel verwacht zou moeten worden. 'Het probleem van de Baron von Münchhausen' is hiervoor een plausibele verklaring.

Ik sprong niet ver van de andere oever tot aan mijn nek in het moeras. Hier zou ik ongetwijfeld het leven hebben gelaten als niet de kracht van mijn eigen arm mijzelf aan de pruik mitsgaders mijn paard, dat ik stevig tussen de knieën klemde, er weer uit had getrokken. Avonturen van de Baron von Münchhausen in de oorlog tegen de Turken

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het begin van de eenentwintigste eeuw zal de geschiedenisboeken in gaan als een periode van grote economische crisis. Veel organisaties worstelen met een afnemende vraag naar hun producten en diensten. Is mijn visie op de markt, op de wereld, nog wel de juiste? Welke werknemers zijn essentieel voor mijn organisatie? Moet ik investeren in nieuwe technologieën of investeringen juist uitstellen? De antwoorden op deze vragen resulteren in veranderingen binnen organisaties. Soms zijn deze van buitenaf zichtbaar, bijvoorbeeld bij grote reorganisaties. Dit soort veranderingen vindt echter niet alleen in crisistijd plaats. Ze zijn van alledag en komen in alle soorten en maten voor. Wat bij veel van die veranderingen opvalt, is dat er weinig tot geen aandacht geschonken wordt aan de organisatiecultuur.

Boonstra beschrijft zes met elkaar samenhangende organisatieaspecten: strategie, doelen, structuur, mensen, techniek en organisatiecultuur (2003:26). Hierbij is sprake van een dynamisch evenwicht: verandering van een van de aspecten kan gevolgen hebben voor de andere. Bij een organisatieverandering zal daarom altijd vastgesteld moeten worden wat dit betekent voor de cultuur van de organisatie.

Hoe komt het dat organisaties bij verandering vaak aan alle aspecten denken behalve of slechts ten dele aan het cultuuraspect? Fruytier geeft een mogelijke verklaring. Hij refereert aan de Baron von Münchhausen, die zichzelf en zijn paard uit een moeras bevrijdde door zich aan zijn eigen haren omhoog te trekken. Fruytier vertaalt dit naar organisaties die hun productieconcept willen veranderen, maar dit moeilijk kunnen realiseren, omdat ze nog niet beschikken over de juiste capaciteiten en de kennis van de alternatieve structuur en cultuur (1994:159). Hij noemt dit 'het probleem van de Baron von Münchhausen'.

In deze masterthesis wordt onderzocht in hoeverre het door Fruytier geschetste probleem van de Baron von Münchhausen een plausible verklaring is voor het onvermogen om te komen tot een andere cultuur en daarmee voor de gebrekkige belangstelling voor cultuur bij organisatieveranderingen. De verwachting is dat de bestaande cultuur van de organisatie veranderingen in diezelfde cultuur verhindert; voor een succesvolle cultuurverandering moeten kennis van de nieuwe cultuur al aanwezig zijn, evenals de capaciteiten die benodigd zijn om tot verandering te komen.

1.2 Werkwijze en methode

Om te bepalen of Fruytiers benadering van verandering in productieconcepten ook toepasbaar is op verandering in organisatiecultuur, is een empirisch onderzoek uitgevoerd. De onderzoeksstrategie is daarbij gebaseerd op de theorietoetsende casestudy (Braster, 2000:29).

De casestudy kenmerkt zich onder meer door het beperkte aantal onderzoekseenheden waar onderzoek naar wordt verricht. Het te onderzoeken sociaal verschijnsel kan niet los worden gezien van zijn omgeving. Verder is er sprake van een intensieve bestudering van het verschijnsel, waarbij gebruikgemaakt wordt van meerdere methoden van dataverzameling (ibid.:23).

Naast het methodologische argument was er ook een pragmatische reden om voor een casestudy te kiezen. De onderzoekseenheid voldeed aan een aantal criteria, die het mogelijk maakten om het onderzoek daar uit te voeren. Allereerst was ik gedetacheerd bij de onderzochte organisatie en was het mogelijk en toegestaan om gedurende een langere periode observaties uit te voeren. Ten tweede manifesteerde zich er langdurig een geplande verandering in onder meer de strategie en de structuur. Tijdens deze periode is het onderzoek uitgevoerd. Ten slotte bestaat de organisatie uit vele onderdelen, die allemaal met deze veranderingen te maken hadden. Tot op zekere hoogte waren deze onderling goed vergelijkbaar.

De onderzochte organisatie is ICTU. Sinds begin 2008 voert ICTU verschillende veranderingen door, waaronder een aangepaste organisatiestructuur. Het cultuuraspect komt in geen van de veranderplannen terug. Volgens Quinn speelt organisatiecultuur niettemin een belangrijke rol bij organisatieveranderingen (2007:18). Binnen ICTU heeft herschikking van projecten en programma's mogelijk gevolgen voor de onderlinge samenwerking. Daarnaast zijn er belangrijke wijzigingen in de omgeving van de organisatie die voor de organisatieleden tot onzekerheden kunnen leiden. Van Muijen geeft aan dat cultuur een belangrijke functie vervult bij aanpassing aan de externe omgeving en organisatie en integratie van interne processen, omdat zij de organisatieleden leert hoe ze met de problemen die daarmee samenhangen om moeten gaan (1994:19).

1.3 Probleemstelling

De leidinggevenden bij ICTU voeren veranderingen in haar organisatie door, maar lijken geen rekening te houden met de organisatiecultuur. Volgens het model van Boonstra is het echter waarschijnlijk dat deze zal worden beïnvloed gezien de samenhang tussen de verschillende organisatieaspecten. De richting en het tempo van de cultuurverandering zijn echter onbekend. Het gebrek aan aandacht kan resulteren in een organisatiecultuur die niet past bij de gewenste veranderingen in de organisatie.

In dit onderzoek wordt vastgesteld welke organisatiecultuur volgens de sociaalwetenschappelijke theorie het beste past bij de plannen van ICTU en in hoeverre deze afwijkt van de door de leidinggevenden gewenste cultuur. Daarbij moet de vraag gesteld worden in hoeverre leidinggevenden in staat zijn om zich in te leven in de nieuwe organisatievorm. Fruytier noemt dit het probleem van de Baron von Münchhausen (1994:188). De bestaande cultuur is mogelijk de oorzaak van een verschil tussen de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur en de door leidinggevenden gewenste cultuur.

De probleemstelling die als uitgangspunt dient voor het onderzoek is:

Komen de door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur met elkaar overeen en kan een eventueel verschil verklaard worden vanuit de bestaandeⁱ cultuur?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn drie deelvragen relevant:

1. Welke cultuur kenmerkt de bestaande organisatie?
2. Welke cultuur wordt gewenst door de leidinggevenden?
3. Welke cultuur is de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur?

1.4 Relevantie

Aardema schrijft dat veel voorgenomen veranderingen binnen organisaties mislukken (2004:24). Volgens Fruytier kunnen grote veranderingen niet succesvol uitgevoerd worden door de oorspronkelijke leidinggevenden. Het ontbreekt hen in de bestaande situatie immers aan kwaliteiten die in de toekomstige situatie gewenst zijn (2004:188). Deze masterthesis is sociaalwetenschappelijk relevant omdat onderzocht wordt of Fruytiers stelling ook toepasbaar is op cultuurveranderingen. De onderzoeksresultaten vergroten zo het inzicht in de achterliggende oorzaken van slecht verlopende veranderingen in organisaties.

Deze masterthesis draagt ook bij aan de verbetering van wetenschappelijke instrumenten. Om bestaande en gewenste culturen te meten zijn er verschillende vragenlijsten beschikbaar. In dit onderzoek is uitgegaan van het model van concurrerende waarden (Quinn, 2007:53). De vragenlijst van de FOCUS-groep en die van Quinn en Cameron gaan beide uit van dit model en worden veel gebruikt. Hier is echter gebruikgemaakt van de vragenlijst van Aardema (2004:199). Deze is eveneens gebaseerd op het model van concurrerende waarden en meet de bestaande en gewenste cultuur onder leidinggevenden werkzaam bij de Nederlandse overheid. Deze vragenlijst is getoetst door TNO Arbeid (Aardema, 2004:243). Met deze thesis wordt de bruikbaarheid van Aardema's vragenlijst bij deze doelgroep verder beproefd.

Ten derde is het type organisatie dat bestudeerd wordt in dit onderzoek wetenschappelijk relevant. ICTU is een ICT uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De resultaten van het onderzoek naar de gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur binnen deze specifieke sector completeren het beeld dat de wetenschap heeft van de organisatiecultuur van overheidsorganisaties.

Dit onderzoek streeft ook een maatschappelijk doel na. Zowel burgers als bedrijven ervaren de vele regels die de overheid oplegt als onwenselijk. De stichting ICTU houdt zich bezig met het realiseren van de elektronische overheid. Daarmee zorgt zij voor verbetering van werkprocessen van (lokale) overheden, dienstverlening aan de maatschappij en interactie met burgers en bedrijven. Dit onderzoek geeft ICTU een aantal handreikingen om te komen tot een passende

ⁱ Met de bestaande cultuur wordt in deze thesis de door de leidinggevenden huidige ervaren cultuur bedoeld.

organisatiecultuur. Daarmee zou zij nog beter in staat moeten zijn om haar doelstellingen te realiseren.

1.5 Leeswijzer

Dit *eerste* hoofdstuk is de inleiding tot de masterthesis. Er is uiteengezet wat de aanleiding is voor het onderzoek, welke werkwijze gevolgd wordt en welke probleemstelling er aan het onderzoek ten grondslag ligt. Ook is aangegeven waarom deze thesis toegevoegde waarde heeft voor zowel de wetenschap als de maatschappij.

In hoofdstuk *twee* wordt ingegaan op de theorie over organisatiecultuur. In het eerste deel wordt aangegeven dat organisaties gezien worden als open systemen. In deze context wordt gesteld dat organisatiecultuur een relatie heeft met verschillende aspecten binnen de organisatie en met de omgeving van de organisatie. Het beschrijven van de sociaalwetenschappelijk verwachte organisatiecultuur in hoofdstuk vier vindt mede plaats aan de hand van deze organisatieaspecten. Het tweede deel van hoofdstuk twee gaat hier aan de hand van de Leidse octaëder nader op in. Het derde deel behandelt een aantal inzichten ten aanzien van organisatiecultuur. In het vierde en laatste deel wordt de theoretische achtergrond behandeld van enkele veelgebruikte methoden om organisatiecultuur in kaart te brengen.

In hoofdstuk *drie* wordt de opzet van het onderzoek besproken. Bij het bespreken van de uitgangspunten wordt stilgestaan bij het type onderzoek, de kwaliteitseisen aan onderzoek en de mogelijke fouten die kunnen optreden bij de data-analyse. De volgende methoden van data verzamelen worden behandeld: literatuurstudie, verzameling van secundaire gegevens, mondelinge interviews, observaties en een gestructureerde vragenlijst.

In hoofdstuk *vier* vindt de data-analyse plaats. Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn data verzameld over de bestaande, de gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur. De resultaten worden eerst apart geanalyseerd en vervolgens in samenhang. Duidelijk moet worden in hoeverre het probleem van de Baron von Münchhausen optreedt.

De thesis wordt in hoofdstuk *vijf* afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Ongeveer een halve mijl voor ons dreef een ijsberg, hoger dan onze mast, en daarop twee witte beren, gewikkeld in een verwoed duel. Pas op de top van de berg ontdekte ik een niet te beschrijven zo vermoeiende en gevaarlijke weg die voor me lag. Eenmaal bij de beren in de buurt, merkte ik dat ze niet met elkaar aan het vechten maar aan het spelen waren. *Achtste zeeavontuur van de Baron von Münchhausen*

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Deze masterthesis richt zich op het mogelijke verschil tussen de door leidinggevendenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur bij een ICT uitvoeringsorganisatie. In dit hoofdstuk ga ik in op de theoretische achtergrond van organisatiecultuur.

Aangezien hier cultuur behandeld wordt binnen de context van een organisatie, start ik dit hoofdstuk met de wijze waarop ik naar organisaties kijk. Na een korte inleiding in de verschillende stromingen van de organisatiesociologie ga ik nader in op het perspectief van de institutionele theorie. In het tweede deel bespreek ik het model van de Leidse octaëder, dat gebruikt wordt om de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur vast te stellen. In het derde deel van dit hoofdstuk wordt een aantal benaderingen van organisatiecultuur behandeld. Bij de bespreking hiervan wordt ook gekeken naar hoe culturen passen bij verschillende organisatiesituaties. Het vierde deel gaat over het meten van organisatiecultuur. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie en een vooruitblik.

2.2 De organisatie vanuit sociologisch perspectief

Aan de invloed van organisaties is niet te ontkomen, althans niet in westerse samenlevingen. Nog voor je zelfs maar als foetus ontstaat, heeft de gynaecoloog, de foliumzuurfabrikant, dan wel de uitgever van het boekje 'Zwanger worden'¹ al invloed uitgeoefend op je bestaan. Gedurende je aardse bestaan ben je vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week omringd door organisaties die je doen en laten beïnvloeden. Nadat je lichaam al tot stof is weergekeerd, worden je gegevens door de overheid in elektronische archieven bewaard, en als je heel bijzonder bent geweest, dan is de uitgever die aan de wieg van je publieke bestaan stond, ook de uitgever van het geschiedenisboek waarin je daden worden vermeld.

Organisaties zijn er niet altijd geweest en in de geschiedenis van de mensheid zelfs een relatief nieuw fenomeen. Pas in de achttiende eeuw is de organisatie in de sociologische zin van het woord ontstaan. Lammers vat verschillende ideeën over dit begrip samen:

*"Organisaties zijn samenwerkingsverbanden met een min of meer hiërarchisch karakter die functioneren op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie- en finalisatieprocessen"*² (2001:34).

Er zijn niet alleen verschillende invullingen van het begrip gangbaar, er wordt door sociologen ook door verschillende brillen naar organisaties gekeken. Om het door mij gekozen organisatieperspectief – de institutionele theorie – te kunnen plaatsen, volgt hierna een bespreking van een aantal theoretische stromingen. Ik

baseer me hierbij in hoofdlijnen op de driedeling van Handel (2003)³, die een indeling maakt in stromingen die organisaties beschouwen als rationele, sociale en open systemen.

2.2.1 Organisaties als rationele systemen

Theorieën die tot de stroming behoren die organisaties beschouwen als rationele systemen, hebben met elkaar gemeen dat ze een organisatie als een instrument zien om efficiënt een beoogd doel te realiseren. Hierbij geldt dat er sprake is van een grote mate van rationaliteit en onpersoonlijkheid (Handel 2003:3). Het bekendst zijn de theorieën van Max Weber over bureaucratie en Frederick William Taylor over 'scientific management'. Een meer recent voorbeeld is de contingentietheorie.

Het uitgangspunt van het bureaucratische ideaaltype van Weber is efficiënt organiseren (ibid.:5). In Webers tijd werden veel organisaties aangestuurd door leiders met persoonlijke kwaliteiten in plaats van kennis en dankten velen hun leidinggevende functie aan afkomst of religieuze overtuiging. Door te organiseren volgens een rationeel onpersoonlijk principe zou een organisatie beter in staat moeten zijn om haar doelstellingen te halen, volgens Weber.

Ook Taylor, ingenieur van beroep, werd gedreven door het streven naar efficiëntie. Hij ontwikkelde een methode en filosofie die bekend zou worden als 'scientific management' en verplichtte medewerkers zich hieraan te conformeren. Werknemers moesten volgens Taylor uit het groepsverband gehaald worden en individueel worden benaderd. Het werk werd opgedeeld in kleine eenvoudige taken die weinig uitdagend waren, sterk repeterend en zonder enige zeggenschap. Door deze individualisering en arbeidsdeling werd sturing van de organisatie een taak van het management (ibid.:13-16).

De contingentietheorie is ontstaan rond 1950 en gaat er kort gezegd van uit dat de organisatiestructuur afhankelijk is van een aantal omstandigheden (ibid.:41). In tegenstelling tot de klassieke benaderingen is er dus geen sprake van één beste manier van organiseren. Onder meer Mintzberg geeft aan dat verschillende vormen van arbeidsdeling en coördinatie resulteren in verschillende basisconfiguraties (2001:2).

Handel geeft aan dat het door de rationeel systeemtheorieën gevoerde standpunt dat de structuur allesbepalend is voor de efficiëntie, veel kritiek heeft gekregen (2003:44). De contingentietheorie negeert daarnaast de invloed van macht, keuze, waarden en normen en ideologieën. Tot slot zijn volgens Handel de gebruikte methoden in deze stroming vaak onvoldoende wetenschappelijk, waardoor de resultaten onbetrouwbaar zijn.

2.2.2 Organisaties als menselijke en sociale systemen

Anders dan de theorieën binnen de voorgaande stroming gaan theorieën die organisaties zien als menselijke en sociale systemen ervan uit dat de werknemer een entiteit is, die niet alleen vanuit het rationele perspectief benaderd kan worden. Door deze theorieën wordt, naast andere aspecten, voor het eerst aandacht geschonken aan cultuur (ibid.:3).

Bij wijze van illustratie licht ik de uitgangspunten van de 'human relations'-beweging toe. Centraal staat het idee dat aandacht van het management voor de

medewerkers kan resulteren in hechte groepen, regelvrijheid, gevoel van waardering, betrokkenheid, zingeving en plezier in het werk, en dat daardoor de productie toeneemt. Hogere productiviteit wordt volgens deze benadering dus niet zozeer veroorzaakt door de technische condities (ibid.:77-78). Niet de economische behoefte van de werknemer is van centraal belang, maar zijn sociale behoeften. Een bekend voorbeeld is het experiment dat begin twintigste eeuw werd uitgevoerd in de fabriek van Western Electric in Hawthorne⁴.

De kritiek op deze stroming richt zich op de interpretatie en presentatie van de resultaten van de experimenten en op het feit dat de nadruk wordt gelegd op werkbevrediging, terwijl het eigenlijke doel nog steeds het verhogen van de productiviteit is. In de praktijk werden de ideeën van de 'human relations'-beweging echter ingevoerd op een manier waar weinig invloed van uitging (ibid.:79). Rond 1950 ontstond het 'humanistic management' dat aan een aantal belangrijke kritiekpunten positieve invulling gaf (ibid.:80).

2.2.3 Organisaties als open systemen

Waar in de rationeel en sociaal systeembenadering de nadruk ligt op de interne structuur en organisatie, accentueren de theorieën die zich baseren op het idee van organisaties als open systemen de rol van de omgeving van de organisatie, waarin factoren als concurrentie, overheid, ketenpartners, klanten, arbeidsmarkt⁵, politiek, samenleving, economie en technologische ontwikkelingen invloed uitoefenen (ibid.:225). Deze invloeden kunnen zich op verscheidene manieren manifesteren, bijvoorbeeld als nieuwe kansen en bedreigingen, veranderende sentimenten of aangepaste productietechnieken.

De 'resource dependency'-theorie is een eerste voorbeeld van een open systeemtheorie. Deze theorie gaat uit van machtsverschillen tussen verschillende organisaties (ibid.:226), zoals een Japanse autofabrikant die bij onderdelenleveranciers afdwingt dat zij (dure) voorraden aanhouden en aanleveren volgens het 'Just In Time'-principe⁶. Een andere invulling van deze benadering is de 'organizational ecology', die opereert vanuit een macroperspectief en zich baseert op wiskundige modellen waarin het aantal bestaande organisaties de belangrijkste omgevingsvariabele is (ibid.:230). Een derde theorie die tot de open systeembenadering wordt gerekend, is de institutionele theorie. Deze gaat uit van de sociale systeembenadering, maar in plaats van efficiency staan externe instituties⁷, zoals normen, tradities, conventies en imitatie van organisatievormen, centraal (ibid.:227). Bij de institutionele theorie zal hieronder uitgebreider worden stilgestaan.

Ook op de open systeemtheorieën is kritiek. Genoemd wordt de sterke nadruk op de machtsdimensie, zonder aandacht voor alternatieve verklaringen, en de abstracte kijk op de wereld, zonder empirische ondersteuning. Desondanks zijn de nieuw verkregen inzichten nog steeds de basis voor de hedendaagse kijk op organisaties (ibid.:227, 231).

Naast bovengenoemde stromingen zijn er nog vele andere theorieën die als reactie op deze drie zijn ontstaan of vanuit andere disciplines zijn geïncorporeerd in de organisatiesociologie, zoals de keuzetheorie en de economisch-theoretische benadering. In de volgende paragraaf zal ik nader ingaan op de institutionele theorie en aangeven waarom dit perspectief gekozen is.

2.2.3.1 Institutionele theorie

De institutionele theorie benadrukt volgens Handel dat externe instituties van invloed zijn op de organisatiestructuur en haar handelen via een proces van homogenisering⁸ (2003:245).

Centraal in deze theorie staan de instituties, die ervoor zorgen dat mensen om kunnen gaan met de onzekerheid en complexiteit van hun omgeving. Door middel van instituties worden waarden, ideeën, verwachtingen en dergelijke overgedragen aan anderen en in stand gehouden. Het zijn als het ware genen die er voor zorgen dat kenmerken van het ene organisme aan het andere worden overgedragen (Hodgson 2004:41). Een institutie, aldus Zijderveld, is een verzameling gewoonten en normen die mensen die ermee te maken krijgen dwingt om handelingen op een bepaalde manier uit te voeren⁹ (1974:37). Tegelijkertijd helpen ze mensen door de stabiliteit en zekerheid die er van uitgaat.

Het is belangrijk om vast te stellen dat instituties abstracte, niet-tastbare fenomenen zijn. Ze ontstaan veelal spontaan en worden niet bewust ervaren. Ze hebben derhalve niet altijd een functionele of rationele basis. Soms is het mogelijk bewust invloed uit te oefenen op het ontstaansproces, maar veel vaker veranderen instituties 'uit zichzelf', bijvoorbeeld doordat er nieuwe woorden in het jargon worden ingevoerd (De Jong 1999:239). Ondanks die geringe sturingsmogelijkheid is het zinvol om er inzicht in te krijgen, omdat ze informatief zijn met het oog op de sociale werkelijkheid die mensen in een organisatie beleven.

Het proces waarin instituties ontstaan, wordt institutionalisering genoemd. Zijderveld omschrijft dit als:

"het fundamenteel-antropologische proces, waarin individuele menselijke handelingen worden geobjektiveerd tot vaste, min of meer normatieve handelingspatronen (gewoonten, mores, instituten), die als kollektieve [sic] vormen onafhankelijk van handelende individuen kunnen blijven voortbestaan en als zodanig de individuele mens enerzijds dwingen om bepaalde handelingen op bepaalde wijzen te verrichten (bepaalde sociale rollen te spelen), hem anderzijds echter de voor zijn handelen onmisbare sociale stabiliteit en zekerheid (integratie) verschaffen" (1974:30).

Dat het proces waarin sociale instituties ontstaan enige tijd duurt, blijkt uit de fasen die Berger (1966) onderscheidt¹⁰. De mens is een sociaal wezen dat in de eerste plaats zijn gedachten en behoeften uit door middel van gedrag en activiteiten. Dit resulteert in gedragspatronen en sociale structuren die los van het individu bestaan.¹¹ Aan het einde van de cyclus internaliseren mensen die externe werkelijkheid. Dit helpt ze om hun omgeving te begrijpen en daar onderdeel van te zijn. De omgeving zorgt voor handhaving en voorschriften. De samenleving is dan een product van iedereen, en iedereen is een product van de samenleving (De Jong 1999:236-237). Een voorbeeld van een dergelijk proces is het civilisatieproces. Vanaf de middeleeuwen is er in de westerse wereld een duidelijke verandering zichtbaar in de attitude ten aanzien van spugen. Vanuit ideeën over beschaving en hygiëne is het sociale verbod op spugen steeds dwingender geworden¹², totdat er zelfs niet meer over gepraat mocht worden (Elias 2001:225-234). Lammers geeft aan dat Bergers benadering gekenmerkt

wordt door het feit dat de regelmaat van geïstitutionaliseerde gedragspatronen niet wordt toegewezen aan normerende mechanismen, zoals externe dwang en sancties, maar aan het vanzelfsprekende karakter ervan (2001:398).

Zijderveld geeft aan dat er tussen cultuur en structuur een sterke relatie bestaat. Beide zijn namelijk het resultaat van menselijk handelen. Waarden en normen (cultuur¹³) worden geïncorporeerd in de betrekkingen en verhoudingen tussen mensen (structuur¹⁴) "*waardoor kulturele [sic] elementen tot kulturele [sic] systemen worden*" (1974:51-52). Ook zullen vanuit de structuur bepaalde waarden en normen ontstaan die de cultuur beïnvloeden. In navolging van Van Doorn en Lammers (1959) geeft Zijderveld aan dat het proces van structurering van de interacties door cultuurvorming het proces van institutionalisering is (1974:51-52). Cultuur en structuur maken dus onderdeel uit van het proces institutionalisering en tegelijkertijd zijn cultuur en structuur met elkaar verbonden.

2.3 Organisatiebeschrijving

In de vorige paragraaf is ingegaan op de invloed van instituties op het gedrag binnen organisaties. Dit gedrag staat dus niet op zichzelf, maar lijkt beïnvloed te worden van buitenaf. Ook werd aangegeven, dat cultuur en structuur met elkaar verbonden zijn. Volgens Boonstra (2003) heeft cultuur behalve met structuur ook met vier andere organisatieaspecten een relatie. Hij geeft deze relaties weer in het model van de Leidse octaëder¹⁵. Het model kan dienen als hulpmiddel voor een organisatiediagnose, aldus Boonstra. Hij geeft daarbij aan dat deze organisatieaspecten ook "*in een uitwisselingsrelatie staan met de omgeving*" (ibid.:26).

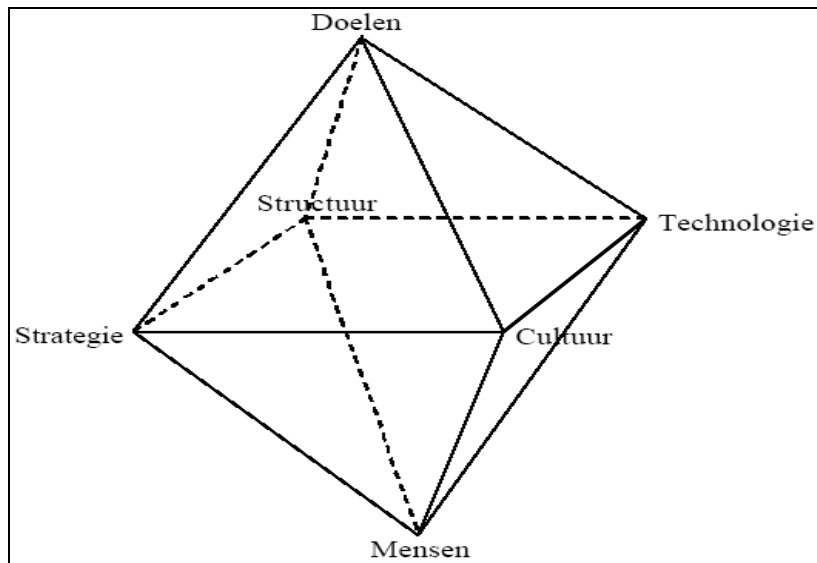
Voor het beantwoorden van de probleemstelling van deze thesis is het onder meer nodig vast te stellen welke cultuur in de nieuw na te streven organisatie sociaalwetenschappelijk verwacht moet worden. Aan de hand van het model van Boonstra en een typering van de omgeving van de organisatie kan een beschrijving gegeven worden van die nieuwe organisatie. In deze paragraaf worden eerst de verschillende organisatieaspecten besproken, en daarna volgt een bespreking van de mogelijke omgevingskenmerken.

2.3.1 Leidse octaëder

De zes clusters van het Leidse octaëder zijn: organisatiedoel, organisatiestructuur, organisatiecultuur, technologie, mensen in de organisatie en organisatiestrategie. Figuur 2.1 geeft de zes clusters weer.

Het model van de Leidse octaëder fungeert volgens Van Ruysseveldt als een 'checklist' bij organisatiebeschrijvingen en -veranderingen. Een belangrijk nadeel van het model is dat er geen rekening wordt gehouden met de mogelijkheid van tegenstrijdige belangen binnen de organisatie (1998:147-148). Volgens Lammers kunnen de sociologische diagnosemodellen voor organisatieanalyses teruggebracht worden tot twee varianten: het systeemmodel, waar de Leidse octaëder op gebaseerd is, en het partijenmodel, dat rekening houdt met het eigen belang van verschillende (groepen) actoren¹⁶ (2001:511).

Figuur 2.1 De Leidse octaëder (ibid.:27)



Hieronder worden de zes clusters van Boonstra toegelicht, aangevuld met andere relevante inzichten.

STRATEGIE

De strategie van een organisatie wordt door een aantal zaken gekenmerkt. Het gaat om beslissingen, veelal beïnvloed door de omgeving, die betrekking hebben op de continuïteit van de organisatie en grote invloed uitoefenen op alle organisatieaspecten, waaronder doelen, mensen en technologie. Deze informatie is vaak niet rationeel. Degenen die besluiten over de strategie doen dit ook vanuit hun eigen referentiekader (Boonstra, 2003:32).

Een belangrijk onderdeel in de strategievorming betreft het vaststellen van de missie. Deze omschrijft de doelstelling van de organisatie en de visie op de toekomst (Green, 2003).

Een andere auteur die veel over strategie geschreven heeft, is Porter. Hij geeft aan dat het bij strategie in de eerste plaats gaat om het formuleren van een unieke combinatie van activiteiten. Er moeten keuzes worden gemaakt over wat je wel en vooral over wat je niet wilt doen. Om de strategie duurzaam te maken, moeten die activiteiten op elkaar zijn afgestemd. Ten slotte moet de strategie langere tijd geldig zijn (1996:68, 70, 75).

Ring en Perry merken op dat er belangrijke verschillen bestaan tussen de publieke en private sector die de helderheid, richting en houdbaarheid van de strategie beïnvloeden. Het principe van machtenscheiding resulteert in een verdeling van verantwoordelijkheden over verschillende organisaties. De strategische richting wordt in de publieke sector beïnvloed door de mate van transparantie. Belanghebbenden, zoals media, politiek en lobbyisten, maken van die openheid gebruik om hun positie naar voren te brengen. Tot slot wordt de houdbaarheid van de strategie beïnvloed door de relatief korte tijd dat bestuurders hun positie bekleden (1985:278-280).

Een ander belangrijk perspectief op strategie, dat van Mintzberg, concentreert zich specifiek op strategievorming. Volgens Mintzberg is het niet altijd de 'strategische top' die de strategie bepaalt; zelfs de 'uitvoerende kern' kan hier een aandeel in hebben. Strategieën kunnen ook reactief ontstaan als resultaat van managementbeslissingen op basis van ontwikkelingen in de omgeving (2001:15).

DOELEN

Aan het beleid liggen verschillende doelstellingen ten grondslag, waaronder politieke, economische, sociale en technische. Indirect beïnvloeden deze doelen de organisatieprocessen en de taken die mensen uitvoeren. Bovendien zijn ze zelf ook aan beïnvloeding onderhevig. Als er zich bijvoorbeeld een economische recessie aandient, kan dit resulteren in een andere financiële doelstelling (Boonstra, 2003:32).

Voor een goede aanpassing van de organisatie aan de omgeving (externe adaptie) is op alle organisatieniveaus consensus over de doelen vereist, aldus Schein (2004:95).

TECHNOLOGIE

De technologie binnen een organisatie bestaat uit voorzieningen als machines, computers en gereedschap, maar ook werkprocedures en instrumenten. De technologie is vaak voorwaardenscheppend voor de productie of uitvoering van diensten. Als er sprake is van een turbulente omgeving, zal er van de technologie de nodige flexibiliteit gevraagd worden (Boonstra, 2003:32).

Volgens Schein kan cultuurverandering plaatsvinden via technologische verleiding. De culturele diversiteit kan bijvoorbeeld verminderd worden met behulp van een systeem dat staat voor neutraliteit en zorgt voor een gemeenschappelijk referentiekader. Ook kan bepaald gedrag nagestreefd worden door het introduceren van een kwaliteitssysteem (2004:304).

MENSEN

Voor het uitvoeren van de gestelde doelen heeft een organisatie personeel nodig. De sociotechnische benadering stelt dat werknemers medeverantwoordelijk zijn voor het vormgeven van een organisatie. De stijl van leidinggeven blijkt daarbij van belang te zijn (Boonstra, 2003:33).

Hofstede stelde op basis van zijn onderzoek vast dat verschillende kenmerken van mensen in organisaties correleren met de door hem geformuleerde cultuurdimensies (2003:194-197). De verdeling van mannen en vrouwen hangt bijvoorbeeld direct samen met de mate van openheid in communicatie. In tabel 2.2 worden deze correlerende kenmerken samengevat.

Culturaspecten zijn volgens Hofstede echter ook terug te vinden in andere kenmerken, zoals nationaliteit, etniciteit, religie, taal, sociale klasse (beroep en functie) en positie in de organisatie. De invloed van deze aspecten is afhankelijk van de omstandigheden waarin ze geplaagd worden en soms tegenstrijdig (2003:10).

Tabel 2.2 Kenmerken van mensen die correleren met dimensies van organisatiecultuur (ibid.)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ taakkenmerk (arbeid, materiaal, kapitaalintensief)▪ soort controle op de eenheid (financiële prestaties versus budget)▪ senioriteit medewerker/leidinggevende▪ leeftijd medewerker/leidinggevende▪ geslacht medewerker▪ opleidingsniveau medewerker▪ aantal lidmaatschappen vakbond medewerker▪ mate van verzuim medewerker▪ tijdbesteding leidinggevende▪ geslacht leidinggevende |
|---|

In het overzicht van tabel 2.2 is niet opgenomen hoe een werknemer aan de organisatie verbonden kan zijn. Hofstede geeft echter wel aan dat de gedeelde alledaagse percepties de kern van de organisatiecultuur vormen (2003:163). De mate waarin die percepties gedeeld (kunnen) worden, hangt naar mijn idee samen met de mate waarin een werknemer zich verbonden voelt met de organisatie. Boxall en Purcell (2003) erkennen dit in het concept interne arbeidsmarkt.

Vanuit een strategisch HRM-perspectief beschrijven deze auteurs hoe organisaties hun werknemersbestand kunnen opdelen aan de hand van verschillende vormen van verbondenheid en hoe dit onderscheid bijdraagt aan het verhogen van de productiviteit, flexibiliteit en legitimiteit (2003:115). Een organisatie kan een dergelijke indeling maken op grond van criteria als de benodigde organisatie- en productkennis, expertise en toewijding. Dit laatste blijkt volgens Boxall en Purcell onder andere uit taalgebruik, gedrag en rituelen (ibid.:121-123)¹⁷. Wel zijn er knelpunten die het maken van de gewenste indeling bemoeilijken. Er is een bepaald aantal kernmedewerkers nodig, maar het wordt lastig om die te creëren als er weinig mensen met de gewenste kennis en ervaring beschikbaar zijn, als de kosten te hoog zijn of als de organisatie een negatief imago heeft. Het aantal kernmedewerkers kan ook wijzigen door veranderende voorkeuren van medewerkers, zoals de wens om in deeltijd te gaan werken, terwijl kernmedewerkers altijd fulltime werken (2003:127).

Schein benadrukt dat de gedeelde percepties van tijd, plaats en werkelijkheid essentieel zijn bij het analyseren van de aannames die ten grondslag liggen aan de organisatiecultuur ('underlying assumptions'). Daarnaast moet er volgens hem echter ook gekeken worden naar de aard van mensen, hun gedragingen en de onderlinge relaties (2004:171). Ook Schein onderkent dat mensen ten aanzien van het aspect cultuur verschillende kenmerken kunnen hebben. Hij stelt om te beginnen dat de menselijke aard complex en aan continue verandering onderhevig is. Vervolgens gaat het er bij het gedrag van mensen om in hoeverre de nadruk ligt op de maakbaarheid van de omgeving of juist het aanpassen daaraan.¹⁸ Tot slot noemt Schein als derde kenmerk de wijze waarop mensen denken over de onderlinge relaties in een groep (2004:173-178).

Schein geeft aan dat de aannames over de onderlinge relaties antwoord geven op vragen die voor het individu essentieel zijn.¹⁹ De mate van individualiteit, de mate waarin beïnvloeding door middel van macht plaatsvindt, de mate van na te streven consensus en het belang van het werk in vergelijking met andere

activiteiten zijn de belangrijkste variabelen die invloed uitoefenen op de onderlinge relaties (2004:180-186).

Behalve individuele werknemers hebben ook (sub)groepen kenmerken, zoals omvang, bestaansduur, interne diversiteit en ontwikkelingsfase. Deze fasen, formatie, samensmelting, werk en volwassenheid, verlopen volgens Schein opeenvolgend. Hij geeft aan dat deze ontwikkeling synchroon loopt met de cultuurontwikkeling (2004:70, 111).

CULTUUR

In de Leidse octaëder valt onder organisatiecultuur het geheel van fundamentele waarden en normen van groepen medewerkers, evenals gedragscodes, rituelen en kenmerkende procedures (Boonstra, 2003:36). Binnen een organisatie is er vaak sprake van een gemeenschappelijke cultuur en tegelijkertijd van specifieke normen, waarden en gedragingen voor bepaalde beroepsgroepen, functies of afdelingen (Van Ruysseveldt 1998:145).

Van Muijen (1994:18-20) beschrijft organisatiecultuur als een kenmerk van de organisatie. Dit wordt beïnvloed door de dominante waarden van een land en beïnvloedt op zijn beurt weer onder andere de organisatiestructuur. Hij vervolgt met de vaststelling dat de twee hoofdfuncties van cultuur, het oplossen van problemen van interne integratie en externe aanpassing, ook de functies zijn van organisatiestructuur. Structuur, aldus Van Muijen is het *middel* om deze twee hoofdproblemen van organisaties op te lossen.

Net als Mintzberg (2001:127) gaat Van Muijen (1994:20) ervan uit dat *in een optimaal functionerende organisatie de interne organisatievariabelen een bepaalde samenhang vertonen (configuratie-hypothese) en dat deze variabelen zijn afgestemd op bepaalde externe factoren (congruentie-hypothese)*. Organisationscultuur functioneert hiervoor als haarlemmerolie.

STRUCTUUR

Wanneer er sprake is van enige complexiteit, wordt de organisatie opgedeeld in onderdelen, die elk op zich weer onderverdeeld kunnen worden in afdelingen. De onderlinge relaties worden duidelijk door de specifieke rollen, taken en bevoegdheden. Met de organisatiestructuur worden deze interne differentiatie en onderlinge relaties bedoeld. Naast differentiatie is er integratie nodig om de organisatieonderdelen optimaal te laten samenwerken. De organisatiestructuur kan onder meer in kaart gebracht worden aan de hand van de typologie van Mintzberg²⁰.

Mintzberg geeft aan dat het in elke organisatie ten eerste draait om de taakverdeling, het verdelen van het werk in verschillende taken, en ten tweede om de coördinatie daarvan. De organisatiestructuur omschrijft hij vervolgens als "het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd" (2001:2). Hij onderscheidt een aantal standaard organisatieonderdelen met samenhangende taken en functies en een aantal manieren waarop de coördinatie kan plaatsvinden. Afhankelijk van de overheersende combinatie ontstaat er een bepaalde configuratie²¹.

Het model van de Leidse octaëder zal in het volgende hoofdstuk gebruikt worden om de onderzochte organisatie te typeren. Aan de hand van deze typering en het in de volgende paragraaf gegeven inzicht in organisatieculturen is het mogelijk om de sociaalwetenschappelijk verwachte organisatiecultuur te bepalen.

2.3.2 Omgevingskenmerken

De omgeving van een organisatie levert aan die organisatie essentiële middelen, zoals geld en arbeid, zodat de organisatie producten en diensten kan maken, die ze weer aan haar omgeving levert. Er bestaat tussen organisaties en hun omgeving een wisselwerking waarop zij slechts beperkt invloed kunnen uitoefenen, maar die essentieel is voor hun voortbestaan. Boonstra (2003:28) geeft aan dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen de contextuele en de transactionele omgeving.

De contextuele omgeving is volgens Boonstra *een complex van meer of minder gestructureerde situaties, die de organisatie in haar functioneren beïnvloeden* (ibid.). Deze omgeving bestaat uit een aantal componenten die de organisatie en elkaar onderling beïnvloeden: economie, politiek, technologie, maatschappij en fysieke zaken. De mate waarin veranderingen in de omgeving voorspelbaar verlopen en het tempo waarin deze zich voordoen bepalen de stabiliteit, complexiteit en mate van turbulentie van de omgeving.

Met de transactionele omgeving kan direct interactie plaatsvinden. Het gaat om de eigenaren van de organisatie, direct belanghebbenden, werkgevers- en werknemersorganisaties en belangengroepen (ibid.:29). In dit type omgeving kan er sprake zijn van complexiteit en turbulentie, afhankelijk van de hoeveelheid actoren, de onderlinge interactie en het tempo waarin wijzigingen optreden in coalitievormingen en opvattingen.

De omgeving kan ook bekeken worden aan de hand van de vier dimensies die Mintzberg noemt (2001:143): stabiliteit, complexiteit, diversiteit van de markten en vijandigheid. Deze dimensies zijn van invloed op de afhankelijkheid van de organisatie van haar omgeving en mogelijk een bron van verstoringen of onzekerheid (Man en Coun, 1995:195).

De vier dimensies van de omgeving worden hieronder aan de hand van de indicatoren van Man en Coun (ibid.) nader geoperationaliseerd:

- De omvang van veranderingen, de snelheid waarin zich deze voordoen en de onvoorspelbaarheid ervan zijn belangrijke factoren die de stabiliteit van de omgeving bepalen;
- De complexiteit van de omgeving wordt beïnvloed door het aantal elementen in de omgeving en het aantal verbindingen tussen deze elementen;
- De mate waarin de omgeving op het functioneren van de organisatie let, is bepalend voor de vijandigheid van de omgeving;
- Voor het bepalen van de mate van diversiteit van de markt wordt gekeken naar het aantal klanten, producten, diensten en afzetgebieden.

Uitgaande van een steeds verdergaande complexiteit en dynamiek geven Man en Coun de volgende typologie van de omgeving (ibid.:200):

- *Placid, randomized environment*: de omgeving is voorspelbaar en eenvoudig;
- *Placid, clustered environment*: de omgeving neemt toe in complexiteit;

- *Disturbed-reactive environment*: er is sprake van een sterk complexe omgeving;
- *Turbulent field*: er is sprake van een zeer dynamische omgeving.

Tot slot nog een opmerking over de relatie tussen de omgeving en de cultuur en structuur van de organisatie. Over de relatie tussen structuur en omgeving schrijft Mintzberg dat de basiselementen van de structuur zo geselecteerd moeten worden dat er consistentie is met onder andere de omgeving van de organisatie (2001:3). Van Muijen beschrijft de relaties tussen de vier hoofdstromen in de organisatiekunde en de omgeving (1994) (zie tabel 2.3). In zijn model voor concurrerende waarden, dat hierna besproken wordt, geeft hij aan dat elk organisatiemodel een dominante organisatiecultuur heeft. Op basis van deze vaststellingen kan het volgende overzicht worden opgesteld.

Tabel 2.3 Basisstructuren en organisatiemodel voor vier omgevingstypen (Mintzberg, 2001; Van Muijen, 1994)

	Omgeving stabiel	Omgeving dynamisch	
Omgeving Complex	Gedecentraliseerd Bureaucratisch	Gedecentraliseerd Organisch	Basis Structuur
	Human relations model	Open systeem Model	Organisatie model
Omgeving eenvoudig	Gecentraliseerd Bureaucratisch	Gecentraliseerd Organisch	Basis structuur
	Intern proces model	Rationeel doel Model	Organisatie model

2.4 Organisatiecultuur

Tussen de verschillen organisatieaspecten van de Leidse octaëder bestaan volgens Boonstra afhankelijkheden. In deze paragraaf wordt ingegaan op het organisatieaspect cultuur. Bij een verandering in een of meerdere organisatieaspecten is het dus van belang ook aan het cultuuraspect de nodige aandacht te geven.

In tegenstelling tot de formele organisatiestructuur, herkenbaar aan bijvoorbeeld het algemeen gebruikte organogram, is de organisatiecultuur vaak een indirect en moeilijk waarneembaar verschijnsel²². De organisatiecultuur is veelal diep verankerd en niet eenvoudig te veranderen²³. Het is wellicht mede daarom dat organisaties de oplossingen voor hun problemen eerder zoeken in de structuur of een van de andere organisatieaspecten dan in de cultuur.

De meeste benaderingen ten aanzien van organisatiecultuur zijn volgens Boonstra terug te voeren tot de institutionele theorie²⁴ en de culturele cognitieve theorie (2003:36-37). De institutionele theorie gaat uit van gedragspatronen: cultuur is opgebouwd uit instituties en is het resultaat van institutionalisering. De cognitieve benadering beperkt zich daarentegen tot het ideeënsysteem van mensen, onderverdeeld in waarden, normen, verwachtingen en doelen²⁵.

Boonstra geeft aan dat in de uiteenlopende omschrijvingen en benaderingen van organisatiecultuur de volgende elementen steeds terugkeren:

- het gaat om gemeenschappelijke waarden, normen en eventueel gedragingen,

- het is een kenmerk van het sociale leven van mensen,
- het is niet aangeboren, maar aangeleerd,
- het wordt gedragen door mensen, en
- het is relatief stabiel.

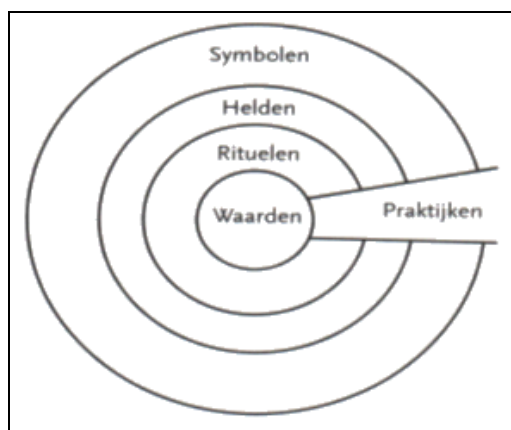
In de onderstaande bespreking van verschillende inzichten ten aanzien van cultuur wordt achtereenvolgens besproken: de verschillende lagen waar organisatiecultuur uit bestaat, de interne integratie en externe aanpassing, de stabiliteit van organisatiecultuur, het bestaan van subculturen en tot slot de rol van de leider in de organisatiecultuur.

2.4.1 Cultuurlagen

In zijn beschrijving van cultuur vertrekt Hofstede vanuit de term 'mentale programmering': het denken, voelen en handelen dat geleerd is, vooral gedurende de kindertijd (2003:4). Hofstede positioneert cultuur in het midden van een piramide waarvan de smalle top de persoonlijkheid voorstelt en de brede basis de menselijke natuur. Cultuur is volgens hem niet universeel of slechts geldend voor één individu, maar typerend voor een bepaalde groep. Daarnaast wordt cultuur niet genetisch overgedragen, maar aangeleerd (ibid.:6).

Culturele verschillen brengt Hofstede in kaart aan de hand van vijf begrippen: 'symbolen', 'helden', 'rituelen', 'praktijken' en 'waarden'. Figuur 2.4 toont hun onderlinge relatie. Hij stelt de verhoudingen voor als een ui met aan de buitenkant oppervlakkige kenmerken en in de kern de diepst gewortelde vormen van cultuur.

Figuur 2.4 De verschillende niveaus waarop cultuur zich manifesteert volgens Hofstede (2003:9)



Hofstede (ibid.:7-8) omschrijft de door hem gebruikte termen als volgt:

- Tot de symbolen behoren onder meer het logo, de huisstijl, het jargon, de kleding, het interieur en de objecten die een bepaalde betekenis hebben voor degenen die tot die cultuur behoren. Er kunnen nieuwe symbolen bijkomen, terwijl oude verdwijnen.
- Helden hebben karakteristieken die in de betreffende cultuur erg op prijs gesteld worden. Zij dienen als rolmodel voor anderen. Helden kunnen bestaande en niet-bestaande, levende en overleden personen zijn, bijvoorbeeld de oprichter van de organisatie. De held speelt volgens Hofstede een steeds prominentere rol in organisaties.

- Rituelen zijn collectieve activiteiten, zoals elkaar groeten, de wekelijkse borrel, vergaderingen en bedrijfsuitjes. Ze zijn sociaal van groot belang en worden daarom uitgevoerd.
- Met praktijken doelt Hofstede op de eerste drie elementen: symbolen, helden en rituelen. Het ene is duidelijker waarneembaar voor een buitenstaander dan het andere, maar alleen voor mensen die deel uitmaken van de cultuur is de culturele betekenis 'zichtbaar'.
- Tot slot de waarden: na te streven doelen, zoals saamhorigheid, vertrouwen en kwaliteit. Ze dienen als maatstaven voor de medewerkers. Hofstede geeft aan dat de basis van het waardensysteem van een mens al voor het tiende levensjaar ontstaat. De waarden zijn veelal onbewust en niet waarneembaar. Hierdoor zijn ze moeilijk te veranderen.

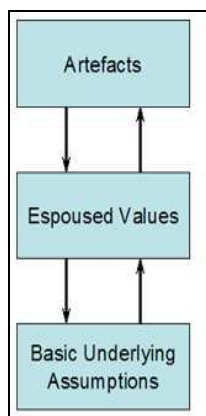
In de kern van de ui wordt door sommige auteurs ook de term 'grondbeginselen' geplaatst (Alblas 1995:164). Dit zijn opvattingen over de werkelijkheid, zoals de 'theorie X en de theorie Y' van McGregor.²⁶

Naast het onderscheid in niveaus waarop cultuur zich uit, krijgt volgens Hofstede iedereen te maken met de volgende, soms tegenstrijdige, cultuurlagen: 1) nationaal, 2) regionaal, etnisch, religieus, taal, 3) sekse, 4) generatie, 5) sociale klasse, bijvoorbeeld opleiding, beroep of functie, en 6) organisatie, bijvoorbeeld de positie die je bekleedt (2003:10).

Als een organisatie cultuurverandering nastreeft, is er volgens Hofstede niet één organisatiecultuur die persé de beste is, zoals door Peters en Waterman wordt beschreven.²⁷ Zijn eigen onderzoek leverde zes dimensies van culturen binnen organisatie op²⁸. Daarbij tekent hij aan dat de scores op deze dimensies niet goed of slecht zijn en dat het best mogelijk is dat er nog andere dimensies zijn. Deze zes dimensies geven overigens slechts een indicatie van de organisatiecultuur, aangezien cultuur alleen beleefd kan worden door mensen die er deel van uitmaken (ibid.:197-199).

Een andere auteur die organisatiecultuur in lagen verdeelt, is Schein. Hij onderscheidt drie lagen: *artefacts*, *espoused values* en *basic underlying assumptions*. In figuur 2.5 staan de drie lagen in relatie tot elkaar weergegeven.

Figuur 2.5 Cultuurniveaus volgens Schein (2004:26)



De bovenlaag²⁹ wordt gevormd door de 'artefacts' (gedragingen). Het betreft alles wat een waarnemer kan zien, voelen en horen. Van de drie lagen zijn ze het best zichtbaar voor de waarnemer en tegelijkertijd het moeilijkst te ontcijferen (ibid.:27). De 'artefacts' komen voort uit de andere twee cultuurniveaus, waaronder die van de 'espoused beliefs and values' (ondersteunende waarden).

Hier gaat het om gedeelde ervaringen die zijn opgedaan en waarvan door de groep geaccepteerd is dat het goede oplossingen zijn voor de problemen van die groep (ibid.:28). Als deze oplossingen over een langere periode blijken te werken en ze vanzelfsprekend worden, zelfs niet meer tegen te spreken en onbewust ervaren, dan is er sprake van het derde en diepste niveau van cultuur: 'basic underlying assumptions'³⁰ (onderliggende aannames). Deze onderliggende aannames kunnen door hun starheid ook weer resulteren in onsuccesvol gedrag.³¹

2.4.2 Externe aanpassing en interne integratie

Cultuur is volgens Schein (2004:1) zowel dynamisch van aard, doordat we er via ons handelen continu mee bezig zijn, als statisch, als je ervan uitgaat dat ons gedrag gestuurd wordt door regels, routines, waarden en normen. Cultuur is volgens hem het resultaat van een complex leerproces (ibid.:11). Hij definieert organisatiecultuur als volgt:

"The culture of a group can be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel in relation to other problems" (ibid.:17).

Een groep zal niet altijd een cultuur ontwikkelen. Er is echter wel altijd "een behoefte aan stabiliteit, consistentie en betekenis" (ibid.). Net als voor Hofstede is ook voor Schein het uitgangspunt dat cultuur, een verzameling van gedeelde aannames, is aangeleerd gedurende een bepaalde periode. Hij benadrukt dat de lering vooral wordt getrokken uit het oplossen van problemen ten aanzien van interne integratie en externe aanpassing. Organisatiecultuur vermindert in de eerste plaats onzekerheid ten aanzien van de omgeving, doordat zij informatie afkomstig uit die omgeving filtert. Daarnaast zorgen de gedeelde ideeën, waarden en verwachtingen voor een goede interne samenwerking³². De groepscultuur evolueert mee met de verschillende fasen die de groep doormaakt.³³

2.4.3 Stabiliteit van de organisatiecultuur

De organisatiecultuur kan ook getypeerd worden door te letten op de stabiliteit ervan. De organisatiecultuur is volgens Matenaar over het algemeen redelijk stabiel (1983:31-37). Wijzigingen zullen slechts geleidelijk en als een continu proces plaatsvinden. Radicale veranderingen in de kern van de organisatiecultuur komen alleen voor in crisissituaties als medewerkers overtuigd zijn van het nut en daarom hun gedrag en aannames willen aanpassen.

De stabiliteit kan ook worden verklaard uit het feit dat de organisatiecultuur voor medewerkers een geaccepteerd gegeven is. De mate van acceptatie hangt volgens Matenaar af van:

- de duur van de relatie tussen een individu en de organisatie,

- de intensiteit van de interacties tussen de medewerkers,
- de mate waarin aan de cultuur vorm is gegeven,
- de mogelijkheden tot participatie in en betrokkenheid bij het werk en de organisatie, en
- de bereidwilligheid van medewerkers om nieuwe culturele elementen te accepteren.

Jonge organisaties met weinig medewerkers hebben naar mijn idee een instabiele organisatiecultuur. Naast de bovengenoemde voorwaarden zullen daarom ook de grootte en de leeftijd van de organisatie(groep) een rol spelen bij de mate van stabiliteit.

De organisatiecultuur geldt voor een bepaalde periode en ruimte. Volgens Matenaar verandert de cultuur naarmate de tijd verstrijkt, er mensen de groep verlaten en nieuwe mensen hun plaats innemen. Ik verwacht echter dat de kernwaarden door de achterblijvende groepsleden zullen worden overgedragen op nieuwe leden en daardoor zullen voortbestaan.³⁴

2.4.4 Subculturen

Het is voor deze thesis van belang ook stil te staan bij de subculturen van een organisatie. In dit hoofdstuk werd al beschreven dat een organisatiecultuur kan ontstaan door het bezig zijn met het vinden van oplossingen voor problemen van interne integratie en externe aanpassing. In die cultuurvorming speelt ook de leider een belangrijke rol, zoals in de volgende paragraaf beschreven wordt. Alblas (1995:173) noemt naast deze factoren ook de dominante beroepsgroep in een organisatie als een factor die de organisatie kan vormgeven. Zo kan er een cultuur ontstaan waarin het ingenieursdenken zich profileert.

De beroepsgroep kan ook bijdragen aan het ontstaan van subgroepen. Alblas (ibid.:166) geeft aan dat segmentering en sociale en ruimtelijke scheiding ontstaan als gevolg van de opdeling van de organisatie. Hierdoor zullen niet alle organisatieleden regelmatig met elkaar omgaan en worden ze ook niet met gelijksoortige problemen geconfronteerd (ibid.). Alblas stelt verder vast dat de leden van een organisatie alleen binnen hun eigen groep directe en frequente relaties aangaan en dezelfde problemen ervaren (ibid.). Een dergelijke groep ontwikkelt eigen oplossingen voor problemen van interne integratie en externe aanpassing, waardoor er op het niveau van de subgroep ook culturen ontstaan: zogenaamde subculturen. Alblas vervolgt met de vaststelling dat

"subculturen 'beneden' in de organisatie [...] niet veel invloed zullen hebben op de denkwijze en manier van werken van de 'top' [sic], andersom is het niet te verwachten, dat de cultuur van de top meer dan druppelsgewijs naar beneden doorsijpelt" (ibid.).

Een subgroep is in staat de eigen subcultuur te beschermen tegen invloeden van 'buitenaf'.

Van de cultuurtypen die door de verschillende auteurs onderscheiden worden, kan ook volgens Alblas niet aangegeven worden welke het beste is. Dat hangt onder meer af van het type omgeving, de aard van de taken en de ontwikkelingsfase van de organisatie (ibid.:177). De cultuur van een afdeling of

organisatie zal de effectiviteit doen afnemen als deze niet strookt met deze factoren, aldus Alblas. Verandering in de cultuur moet dan overwogen worden.

2.4.5 Leiderschap en cultuur

In deze masterthesis wordt onderzocht welke rol leiders in een organisatie spelen als het gaat om organisatiecultuur. Eerst wordt gekeken wie een leider is en wie niet. Vervolgens wordt de relatie tussen de leider en organisatiecultuur beschreven.

Leiderschap

Het zijn van een leider is volgens Bass (1990:3) een van de oudste bezigheden. Ondanks dat het al zo lang bestaat, is het niet eenvoudig te benoemen wat leiderschap nu precies is³⁵.

In zijn handboek geeft hij de volgende definitie van het begrip (ibid.:19):

"Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them."

Deze definitie van Bass is breed geformuleerd. Iedereen kan leider zijn, zolang deze zich maar bezighoudt met het veranderen van de bestaande situatie en één of meerdere mensen beïnvloedt met zijn of haar daden. Een nadere duiding van wat een leider is, is daarom nodig en kan plaatsvinden aan de hand van verschillende typeringen die Bass geeft. Hierbij gaat het er niet om het type leider vast te stellen, maar de criteria te bepalen op basis waarvan een typering plaatsvindt. Bass verdeelt de verschillende typeringen in een aantal groepen van classificaties³⁶. Aangezien het onderzoek zich richt op een organisatie, richt deze thesis zich op de classificatie 'leiders in organisaties en instituten' (ibid.:26).

In de typeringen die Bass gebruikt binnen de genoemde classificatie, kan een onderscheid gemaakt worden in 'wat' een leider doet en 'hoe' een leider dat doet. 'Wat' een leider doet wordt dan duidelijk aan de hand van de functies van het leiderschap (ibid.:29), terwijl 'hoe' hij dat doet duidelijk wordt middels de gehanteerde leiderschapsstijl (ibid.:27). Om in het onderzoek te kunnen bepalen welke onderzoekseenheden benaderd moeten worden, wordt volstaan met te kijken naar de functies die bekleed worden.

Bass (ibid.:33) stelt dat het de functie van de leider is ervoor te zorgen dat de missie en doelen van het individuele lid en de organisatie bepaald worden, dat anderen de missie en doelen nastreven, dat hulpmiddelen, zoals tactiek, methoden en structuur beschikbaar komen, dat conflicterende beelden van de hulpmiddelen worden bijgesteld en dat zowel de eigen bijdrage als die van de organisatie worden geëvalueerd. Dit zijn de criteria waarmee bepaald wordt of een lid van de organisatie als leider aangeduid kan worden of niet.

Leiderschap en organisatiecultuur

Hiervoor is beschreven wat in deze thesis onder een leider verstaan wordt en hoe deze herkend kan worden. Uitgangspunt in deze thesis is dat er een relatie is

tussen de leider(s) en de cultuur van de organisatie. Die relatie komt tot uiting in de leiderschapsstijl en de groeifase van de organisatie.

Bass (1990:594) geeft aan dat de organisatiecultuur de leider beïnvloedt. Waarden en normen zijn volgens hem een manier waarop een organisatie haar verwachtingen aan de leider kan overbrengen. Leaders trachten die cultuur echter ook weer aan te passen aan de situatie waarin zij zich begeven. Wil een leider effectief zijn in een organisatie, dan moet deze volgens Cameron en Quinn een leiderschapsstijl³⁷ kiezen die past bij het type cultuur. Effectieve leiders hebben capaciteiten en vaardigheden ontwikkeld, waarmee ze bij elk cultuurtype succesvol kunnen opereren (2007:70).

De relatie tussen leiderschap, organisatiecultuur en de groeifase wordt door Schein nader beschreven. De leider die een organisatie start, kan op een aantal manieren de organisatiecultuur helpen vormen en verstevigen. Allereerst liggen zijn overtuigingen, waarden en aannames ten grondslag aan de missie en de omgeving waarbinnen hij verkiest te opereren. Hij selecteert vervolgens de eerste organisatieleden en maakt samen met hen de eerste leerervaringen door (2004:225-226). Als de organisatie groeit, en er nieuwe medewerkers toetreden, kan de leider verschillende mechanismen³⁸ toepassen om het gedrag te beïnvloeden (ibid.:246). Door het succes van de organisatie en de daarmee gepaard gaande groei kunnen er binnen de organisatie subculturen ontstaan. De leider zal de verschillen tussen de subculturen moeten coördineren of integreren (ibid.:274).

2.5 Meten van organisatiecultuur

Om op een sociaalwetenschappelijke wijze te kunnen onderzoeken van welke organisatiecultuur er sprake is in een organisatie, kan gebruikgemaakt worden van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn wordt in de praktijk veel gebruikt en zal als eerste worden besproken. Hierna komt de Focus vragenlijst van Van Muijen aan bod. Ook dit is een kwantitatief meetinstrument dat gebruikt wordt voor het meten van organisatiecultuur, en het vormt een goede kritiek op het OCAI. Een goed voorbeeld van een heel andere kijk op het meten van organisatiecultuur is het klinisch onderzoeksmodel van Schein: een kwalitatief instrument voor het meten van organisatiecultuur. Dit is het laatste instrument dat hier behandeld wordt.

2.5.1 Organizational Culture Assessment Instrument

Model van de concurrerende waarden

Aan het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ligt Camerons en Quinns theoretische model van concurrerende waarden ten grondslag (2007:53).³⁹ Dit model is gebaseerd op de belangrijkste 39 indicatoren van effectieve organisaties (ibid.:56), welke uitgezet kunnen worden over twee dimensies (ibid.:56):

"De eerste dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.

De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid, van criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit.”

Op basis van deze twee dimensies kunnen vier kwadranten worden onderscheiden, die corresponderen met de vier belangrijkste stromingen in de organisatiekunde (Van Muijen, 1994:62): open systeemmodel, human relationsmodel, intern procesmodel en rationeel doelmodel. Deze stromingen kwamen al eerder aan de orde in relatie tot de verschillende omgevingstypen (tabel 2.3). Elk kwadrant bevat een verzameling criteria voor de effectiviteit van de organisatie. Deze kernwaarden geven aan wat als ‘goed’ wordt beschouwd (Quinn, 2007:57). De kernwaarden in de vier kwadranten zijn elkaars tegenpolen, wat de naam van het model verklaart: het model van de concurrerende waarden (ibid.).

Quinn heeft het model van de concurrerende waarden toegesneden op de typering van organisatiecultuur door per cluster het belangrijkste kenmerk te benoemen. De vier kwadranten komen volgens Quinn overeen met de eerder genoemde organisatievormen (ibid.). Figuur 2.6 toont het model van de concurrerende waarden met de vier culturele hoofdvormen:

Figuur 2.6 Het model van de concurrerende waarden (ibid.:58)



Een organisatiecultuur zal vaak van alle kwadranten een aantal kenmerken hebben. Het kan zijn dat het aandeel in de verschillende kwadranten in balans is, maar er kan ook sprake zijn van een sterke neiging naar één of twee kwadranten. Een ICT-organisatie bijvoorbeeld wordt doorgaans het sterkst gekenmerkt door flexibiliteit en externe gerichtheid.

Het is belangrijk te beseffen dat deze kenmerken worden bepaald door:

“de mensen uit de organisatie, die duidelijk hebben gemaakt waaraan zij waarde hechten wanneer het gaat om de resultaten van die organisatie” (ibid.:57).

Het is met andere woorden een idee in de hoofden van mensen.

Het model van de concurrerende waarden beschrijft vier ideaaltypische culturen, die als volgt getypeerd kunnen worden:

- Hiërarchie cultuur: een geformaliseerde en gestructureerde werkplek, leiders coördineren en organiseren, de nadruk ligt op continuïteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. Een voorbeeld van dit type organisatiecultuur is McDonald's.
- Marktcultuur: de omgeving wordt ervaren als een vijandige markt die werkt via marktmechanismen. Concurrentie, productiviteit en winst staan centraal. Leiders zijn hard en veeleisend. Een voorbeeld van dit type organisatiecultuur is General Electric.
- Familiecultuur: er is sprake van gemeenschappelijke waarden, doelstellingen en onderlinge samenhang, leiders zijn mentoren. Voorbeelden van dit type organisatiecultuur zijn universiteiten oude stijl.
- Adhocratiecultuur: innovatie en pionerende activiteiten staan centraal, de leiding bevordert ondernemerschap en creativiteit, geen gecentraliseerde machtsverhoudingen. Beginnende ICT-bedrijven zijn voorbeelden van dit type organisatiecultuur (ibid.:59-60).

Over de cultuurontwikkeling van nieuwe of kleine organisaties geven Cameron en Quinn aan dat er veelal sprake is van een vast patroon: van adhocratie-, naar familie-, naar hiërarchie- en uiteindelijk naar marktcultuur (ibid.:77). In organisaties die al langer bestaan is er ook sprake van cultuurverandering, maar volgens een minder gestandaardiseerd patroon.

Quinn en Cameron stellen dat het model van de concurrerende waarden naast culturele waarden en organisatievormen ook andere aspecten omvat (ibid.:68). In bijlage een wordt het model van de concurrerende waarden aangevuld met leiderschapsrollen, effectiviteitscriteria, centrale managementtheorieën en rollen en middelen voor personeelsmanagement.

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Om de cultuur in een organisatie vast te kunnen stellen, hebben Cameron en Quinn het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ontwikkeld. Zij stellen dat met het model een diagnose uitgevoerd kan worden van de dominante gerichtheid van de organisatie (ibid.:59). Het geeft volgens hen ook inzicht in de culturele kracht, het culturele type en de culturele congruentie van de organisatie.

Het instrument bestaat uit een lijst met uitspraken over de zes dimensies van organisatiecultuur die, volgens Cameron en Quinn, het belangrijkste zijn (ibid.:39):

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

Er worden twee fasen doorlopen. In de eerste fase wordt het instrument ingezet om de huidige organisatiecultuur zo goed als mogelijk in beeld te brengen. In de tweede fase wordt de gewenste cultuur onderzocht.

Aardema

Het OCAI kan gebruikt worden voor een cultuurdiagnose van verschillende typen organisaties. Om echter beter aan te sluiten bij de Nederlandse context en bij het taalgebruik dat typerend is voor overheidsorganisaties, is in deze thesis gekozen voor de vragenlijst van Aardema (2004). Net als het OCAI is ook de vragenlijst van Aardema gebaseerd op het model van de concurrerende waarden.

De vragenlijst van Aardema omvat 32 vragen in de vorm van een Likert scale die de bestaande en gewenste organisatiecultuur meten. De vragen hebben betrekking op vier typen van organisatiecultuur: familiecultuur, adhocratie cultuur, hiërarchie cultuur en marktcultuur. In hoofdstuk drie, waarin de onderzoeksopzet wordt toegelicht, wordt de vragenlijst verder besproken.

2.5.2 Focus vragenlijst

De FOCUS-groep is ontstaan in 1989. Onderzoekers uit Europa en de Verenigde Staten kwamen toen bij elkaar om een internationaal bruikbaar meetinstrument voor organisatiecultuur en organisatieklimaat te ontwikkelen. Dit instrument moest in zowel profit- als non-profitorganisaties toepasbaar zijn, aldus Rosenboom (s.a.:22). In deze paragraaf worden de inzichten besproken van Van Muijen, die verbonden is aan de FOCUS-groep.

De definitie van organisatiecultuur die de FOCUS-groep hanteert, is grotendeels gebaseerd op de theorie van Schein (Van Muijen, 1994:19). Organisationscultuur vermindert in de eerste plaats onzekerheid ten aanzien van de omgeving, doordat zij informatie afkomstig uit die omgeving filtert. Daarnaast zorgen de gedeelde ideeën, waarden en verwachtingen voor een goede interne samenwerking⁴⁰. Volgens Van Muijen is organisatiecultuur moeilijk te veranderen, omdat deze cultuur in de loop der tijd standaardoplossingen voor uiteenlopende problemen heeft ontwikkeld die niet makkelijk te vervangen zijn.

De FOCUS-groep gaat er net als Schein van uit dat waarden en normen de onderlaag vormen van de organisatiecultuur, die de gedragingen (de bovenlaag) beïnvloedt. Van Muijen (ibid.:38) geeft aan dat de onderverdeling onderlaag-bovenlaag parallel loopt met het onderscheid cultuur-klimaat.

'Klimaat' omschrijft Van Muijen als "de gemeenschappelijke perceptie van processen, gedragingen en gebeurtenissen in een organisatie". 'Cultuur' is dan de "gemeenschappelijke perceptie van deels aan die processen en gebeurtenissen ten grondslag liggende waarden en normen. Cultuur benadrukt de waarden en vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan gebeurtenissen en processen in een organisatie; die op hun beurt weer indicatoren zijn voor klimaat," aldus Van Muijen (ibid.:38).

Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep is gebaseerd op het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn. Van Muijen geeft aan dat er een alternatief model nodig is om enkele onduidelijkheden en onjuistheden te verhelpen (ibid.:71). De waarden in het model van Cameron en Quinn zijn bijvoorbeeld niet gedefinieerd conform het assenstelsel. De waarde 'participatie' is zodoende niet de uitkomst van Intern en Flexibel, maar van het 'Human Relations'-model. Verder wordt door het model van Cameron en Quinn de suggestie gewekt dat de twee dimensies eendimensionaal zijn. Als er geen sprake is van beheersing, wil dit echter nog niet zeggen dat er dús sprake is van

flexibiliteit. Tot slot geven Cameron en Quinn aan dat hun model sterk gericht is op organisatiecultuur en minder op organisatieklimaat (2007:176).

Voor het weergeven van de organisatieculturen gebruikt de FOCUS-groep het volgende model:

Figuur 2.7 Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep (1994:71)

	Intern	Extern
Flexibiliteit	Ondersteunende Oriëntatie	Innovatieve Oriëntatie
Beheersing	Regel Oriëntatie	Doel Oriëntatie

In het model van de FOCUS-groep staan vier organisatiecultuuriëntaties centraal. Van Muijen geeft de volgende toelichtingen:

- Ondersteunende oriëntatie (vgl. familiecultuur van Cameron en Quinn): de kernbegrippen zijn sociaal en menselijk. Er is sprake van vertrouwen tussen werknemers en leidinggevendenden. Er wordt op een informele en mondelinge wijze met elkaar gecommuniceerd. Leidinggevendenden stimuleren en coachen medewerkers om zich te uiten.
- Innovatieve oriëntatie (vgl. adhocratiecultuur van Cameron en Quinn): in deze cultuur ligt de nadruk op ontdekken, experimenteren en creativiteit. Werknemers worden op een persoonlijke en taakgerichte wijze aangestuurd, waarbij ervan uit wordt gegaan dat er geen controle van bovenaf vereist is. Besluiten worden genomen op basis van expertkennis en beschikbare capaciteit.
- Regeloriëntatie (vgl. hiërarchiecultuur van Cameron en Quinn): vanwege de grote zorg ten aanzien van stabiliteit en continuïteit ligt de nadruk sterk op procedures, arbeidverdeling, hiërarchie en ratio. Aan de vastgelegde bevoegdheden wordt autoriteit ontleend.
- Doeloriëntatie (vgl. marktcultuur van Cameron en Quinn): de leidinggevende heeft een belangrijke rol in het vaststellen van de doelstellingen en in het 'najagen' van resultaat. Werknemers werken aan de hand van taken, waarin zij niet altijd inspraak hebben (ibid.:72-73).

Op basis van dit model heeft de FOCUS-groep een vragenlijst ontwikkeld. De lijst bestaat uit twee delen: een descriptief en een evaluatief deel. Het eerste deel verwijst naar het organisatieklimaat en het tweede naar de organisatiecultuur (ibid.:38). Theoretisch zijn er op basis van de verschillende oriëntaties vele profielen mogelijk⁴¹. Het is belangrijk (nogmaals) te beseffen dat hét ideale profiel niet bestaat. *"Het profiel van een organisatie zal in dienst moeten staan van de externe vereisten en het antwoord dat de organisatie hierop wil geven"* (Rosenboom s.a.:31).

2.5.3 Klinisch onderzoeksmodel

Het belangrijkste verschil tussen de voorgaande instrumenten en de dataverzamelmethode van het klinisch onderzoeksmodel is volgens Schein dat bij de laatste de onderzoeker de organisatieleden allerlei vragen kan stellen die leiden tot een culturele analyse. De leden van de organisatie geven vrijwillig informatie, omdat ze of het proces zelf begonnen zijn of denken dat ze er beter van worden als ze met de onderzoeker samenwerken (2004:208).

Schein is kritisch als het gaat om de methoden die gebruikt worden om organisatiecultuur in kaart te brengen. Volgens hem zijn vragenlijsten niet geschikt voor cultuurmeting, omdat vooraf niet bekend is wat er precies gevraagd moet worden. Ook kan de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden niet beoordeeld worden (ibid.:361). Om de onderste lagen van de organisatiecultuur te kunnen beschrijven, moeten zowel de onderzoeker als de organisatie op een intensieve manier en op sterk kwalitatieve wijze betrokken worden. Het volstaat dan niet om demografisch onderzoek te verrichten en individuele interviews af te nemen.

Bij het *ontcijferen* van cultuur moeten organisatieleden en onderzoekers volgens Schein rekening houden met een tweetal risico's (ibid.:214). Niet alle leden van de organisatie zullen het beeld van de organisatiecultuur, zoals dat gecommuniceerd wordt, herkennen of waarderen. Het is daarom verstandiger de organisatieleden vooraf goed te informeren alvorens over te gaan tot publicatie. Daarnaast kan een onvolledige of onjuiste beschrijving van de organisatiecultuur mogelijk negatieve invloed uitoefenen op de omgeving van de organisatie als die openbaar wordt.

Zoals eerder aangegeven, onderscheidt Schein in cultuur drie lagen: gedragingen (*artefacts*), ondersteunende waarden (*espoused beliefs and values*) en onderliggende aannames (*basic underlying assumptions*). Een deel van de gedragingen kan via demografische methoden en observaties worden waargenomen, waarbij opgemerkt moet worden dat de betekenis dan nog niet duidelijk is (ibid.:205). Door middel van het stellen van vragen aan verschillende organisatieleden kan een deel van de ondersteunende waarden inzichtelijk gemaakt worden. Tot slot zal voor het beschrijven van de onderliggende aannames een variëteit aan technieken gebruikt moeten worden (ibid.:220). Het is volgens Schein niet mogelijk de hele organisatiecultuur in kaart te brengen. Als men er in slaagt om in ieder geval de kern van een cultuur te beschrijven, dan levert dit al belangrijke inzichten op (ibid.:222).

Schein heeft een tien-stappenplan ontwikkeld (zie figuur 2.8) waarmee de leden van een organisatie en de mogelijk betrokken onderzoekers de belangrijkste aannames van hun organisatiecultuur kunnen identificeren en waarmee ze kunnen evalueren of deze aannames al dan niet behulpzaam zijn bij de organisatieveranderingen die doorgevoerd worden (ibid.:337).

De eerste drie stappen betreffen in ruime zin de voorbereidingen voor een groepsbijeenkomst. Het proces moet alleen gestart worden als er een urgentie is en de leiders van de organisatie dit ook zo ervaren en hun steun verlenen. Vervolgens moet bepaald worden welke organisatieleden bij het proces betrokken worden. De laatste stap van de voorbereiding betreft een aantal praktische zaken, zoals een passende ruimte.

Stap vier betreft de start van een groepsbijeenkomst en een introductie van deelnemers, leidinggevenden en externe ondersteuners. De externe ondersteuner zal vervolgens uitleggen hoe organisatiecultuur is opgebouwd en dat in deze bijeenkomst het doel is de onderliggende aannames te ontdekken.

In stap zes, zeven en acht wordt getracht de gedragingen, ondersteunende waarden en onderliggende aannames te achterhalen. De externe onderzoeker

laat de groep zoveel mogelijk zelf aan het werk gaan en grijpt in als het proces stilvalt of als er nog geen volledig beeld is ontstaan. In stap negen gaan de participanten nog eens goed na of ze alle aannames over de cultuur genoemd hebben. Ook evalueren ze wat de nieuwe manier van werken is en welke van de aannames hier een bijdrage aan leveren en welke niet.

Figuur 2.8 Het tien-stappen cultuur beoordelingsproces (ibid.:340)

Step one	obtaining leadership commitment
Step two	selecting groups for interviews
Step three	selecting an appropriate setting for the group interviews
Step four	explaining the purpose of the group meeting
Step five	a short lecture on how to think about culture
Step six	eliciting descriptions of the artifacts
Step seven	identifying espoused values
Step eight	identifying shared tacit assumptions
Step nine	identifying cultural aids and hindrances
Step ten	reporting assumptions and joint analysis

De laatste stap heeft als doel consensus te bereiken over de gedeelde aannames en de implicaties hiervan voor de veranderingen in de organisatie.

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is allereerst beschreven dat in deze masterthesis met de institutionele bril naar organisaties gekeken wordt. Deze theorie laat zien dat het menselijk handelen beïnvloed wordt door de omgeving van de organisatieleden. Veranderingen in organisaties beïnvloeden ook de instituties en daarmee het menselijk handelen. Dit beeld sluit aan bij de stellingname dat organisatiecultuur aandacht verdient als het gaat om organisatieveranderingen.

Vervolgens is de Leidse octaëder behandeld. De verschillende volgens Boonstra samenhangende organisatieaspecten zijn uitgewerkt en aangevuld met andere inzichten. Het model kan dienst doen bij het beschrijven van de organisatie. Deze beschrijving is nodig om een analyse te kunnen maken van de toekomstige organisatie. Bij de bespreking van organisatiecultuur werd duidelijk dat het gaat om gemeenschappelijke ideeën. Die betreffen de aanpassing aan de omgeving en de interne integratie. Die omgeving kan de omgeving van een organisatie zijn, maar ook van een onderdeel van de organisatie. Er kunnen dus ook subculturen ontstaan. Cultuur is vaak niet zichtbaar en is ook niet eenvoudig te veranderen. Op basis van de organisatiebeschrijving en met behulp van de in dit hoofdstuk geschetste inzichten in cultuur kan de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur beschreven worden.

Naast deze wijze van organisatie- en cultuurbeschrijving zijn er in dit hoofdstuk drie onderzoeksinstrumenten besproken om organisatiecultuur te beschrijven. De instrumenten geven een beeld van de verschillende kwalitatieve en kwantitatieve manieren om de cultuur van een organisatie vast te stellen.

Om de bestaande en gewenste organisatiecultuur te bepalen, wordt in deze thesis gebruikgemaakt van de vragenlijst van Aardema. Deze is gebaseerd op het model van de concurrerende waarden. Dit model is wereldwijd in gebruik en volgens onder meer Cameron en Quinn en Van Muijen met succes ingezet bij onderzoek in vele organisaties. De resultaten van de vragenlijst kunnen geplaatst

worden in het model, waardoor er een beeld ontstaat van de organisatiecultuur. Het model kent vier ideaaltypische organisatieculturen.

De vragenlijsten die het meest gebruikt worden om organisatiecultuur in kaart te brengen zijn de lijst met stellingen van Cameron en Quinn en de Focus vragenlijst. Het voordeel van de vragenlijst van Aardema ten opzichte deze twee, is dat de vraagstelling beter aansluit bij de omgeving waarin de respondenten zich begeven: de Nederlandse overheid. Ook geeft Aardema interpretaties van de cultuurtypen die herkenbaar zijn voor deze sector. Schein geeft overigens aan dat vragenlijsten niet geschikt zijn om organisatieculturen te beschrijven. Hij stelt in plaats daarvan een groepsproces voor waarin veel intensiever naar organisatiecultuur gekeken kan worden.

Na bespreking van het theoretisch kader in dit hoofdstuk wordt in het hoofdstuk drie de opzet van het onderzoek besproken. Aan de hand van verschillende methoden wordt informatie verzameld over de bestaande, gewenste en sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur. De gevonden resultaten worden in hoofdstuk vier nader geanalyseerd.

Er zwalkten op een meertje een paar dozijn wilde eenden rond, te ver van elkaar om met één enkel schot te treffen. Ik bevestigde daarop een stuk hamzwaard aan een touw, wierp het uit en zag een eerste eend het stuk zwaard opslokken. De zwaard was zo glad, dat het er onverteerd van achteren uitkwam waarop de volgende en vervolgens alle eenden het zwaard opaten en via het touw aan elkaar zaten. Als parels aan een snoer. *Jachtverhalen van de Baron von Münchhausen*

Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn enkele inzichten ten aanzien van organisatiecultuur beschreven. Aan de hand van Hofstede en Schein is onder meer het idee beschreven dat organisatiecultuur uit verschillende lagen bestaat. Daarna is ingegaan op de functie van organisatiecultuur voor interne integratie en externe aanpassing. Vervolgens is de stabiliteit van organisatiecultuur aan de orde geweest met behulp van de criteria van Matenaar. In grote organisaties kan er sprake zijn van subculturen, zo werd duidelijk uit de bespreking van Alblas. Tot slot is Bass aangehaald, die leiderschap definieerde, en de rol beschreef die leiders spelen in cultuurvorming.

Daarnaast is in het vorige hoofdstuk de Leidse octaëder geïntroduceerd. Dit model geeft de relatie weer tussen de cultuur van een organisatie en vijf andere organisatieaspecten. Het model kan ingezet worden om de organisatie te beschrijven. Samen met de genoemde inzichten in cultuur kan dit een organisatiecultuur typeren.

In hoofdstuk twee is ook een drietal instrumenten behandeld waarmee organisatieculturen beschreven kunnen worden. Het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn vormde voor twee instrumenten (het OCAI en de Focus vragenlijst) de theoretische basis. In samenhang met het OCAI werd de vragenlijst van Aardema aangehaald, welke geschikt is voor de beoordeling van de organisatiecultuur binnen de Nederlandse overheid en daarom gebruikt zal worden. Het klinisch onderzoeksmodel van Schein ten slotte gaat uit van een sterk kwalitatieve aanpak met grote betrokkenheid van organisatieleden en onderzoekers.

Met deze theorie als uitgangspunt kan het onderzoek uitgevoerd worden. In het volgende hoofdstuk komen de dataverzameling en -analyse aan bod. De opzet van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk behandeld. In het eerste deel worden enkele uitgangspunten beschreven en het tweede deel gaat in op de verschillende dataverzamelingsmethoden die gebruikt worden.

3.2 Uitgangspunten onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd om antwoord te geven op de probleemstelling die ten grondslag ligt aan deze thesis. Deze luidt:

<i>Komen de door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur met elkaar overeen en kan een eventueel verschil verklaard worden vanuit de bestaande cultuur?</i>

Uit deze probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

1. Welke cultuur kenmerkt de bestaande organisatie?
2. Welke cultuur wordt gewenst door de leidinggevenden?
3. Welke cultuur is de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur?

In deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij het type onderzoek dat is uitgevoerd, de aan het onderzoek te stellen kwaliteitscriteria en de mogelijke fouten bij de analyse van de onderzoeksresultaten.

Om de onderzoeksvragen, en daarmee de probleemstelling, te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van een theoretietoetsende casestudy. Dit houdt in dat een sociaal verschijnsel bij slechts één onderzoekseenheid onderzocht wordt. Toegepast op deze thesis betekent dit dat er bij één organisatie, de stichting ICTU, op basis van de in hoofdstuk twee besproken theorie onderzoek gedaan wordt naar de door de leidinggevenden ervaren (bestaande) en gewenste organisatiecultuur en de op basis van sociaalwetenschappelijke theorie te verwachten organisatiecultuur.

De kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek en de resultaten daarvan moet uiteraard beoordeeld kunnen worden. Braster (2000:61) beschrijft hiervoor een aantal wetenschappelijke criteria waaronder controleerbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid.

Controleerbaarheid

De uitkomsten van een onderzoek moeten gecontroleerd kunnen worden door derden. Het gaat erom dat de onderzoeker precies te werk gaat en hij zijn resultaten helder formuleert (ibid.:62). Babbie (2001:140) geeft aan dat precisie niet hetzelfde is als accuratesse; het zijn tegengestelde waarden. Hoe minder precies, hoe accurater. Het gegeven dat iemand in Nederland woont bijvoorbeeld, is weliswaar accuraat, maar niet erg precies. Beide waarden zijn van belang bij een onderzoek. Overigens kunnen niet alle gegevens inzichtelijk worden gemaakt, aldus Braster (2006:62), zoals vertrouwelijke informatie uit interviews met medewerkers.

Validiteit

"In het algemeen heeft het begrip validiteit te maken met de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid. Simpel gezegd, je moet weten wat je meten wilt" (Braster, 2000: 62).

Braster onderscheidt drie typen validiteit: construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit.

Met construct validiteit (ook wel begripsvaliditeit) wordt bedoeld *"de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen"* (ibid.).

De interne validiteit *"is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties⁴² tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid"* (ibid.:67).

Bij externe validiteit "gaat het om de generaliseerbaarheid van de [causale] relaties naar andere personen, plaatsen en tijden"(ibid.:72).

Betrouwbaarheid

Een meting heeft een hoge mate van betrouwbaarheid als deze onafhankelijk is van de onderzoeker, het moment en de gebruikte meetinstrumenten (ibid.:74). Als de meting opnieuw wordt uitgevoerd, moeten dezelfde resultaten worden gevonden. Babbie (2001:140) geeft aan dat betrouwbaarheid geen garantie biedt voor accuratesse. Een weegschaal die verkeerd is afgesteld geeft bij elke meting hetzelfde gewicht aan: dit is dan wel betrouwbaar, maar niet accuraat.

Naast deze kwaliteitscriteria moet er bij het analyseren van de onderzoeksresultaten rekening gehouden worden met mogelijke fouten in uitspraken. Braster (2000:4) noemt naast overgeneralisatie, selectieve waarneming en 'ecological fallacy' ook het gebruik van niet precies gedefinieerde begrippen.

3.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van informatie ter bepaling van de bestaande, de gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte organisatiecultuur van stichting ICTU zijn verschillende methoden ingezet. De dataverzameling is eind 2007 gestart met het zoeken naar relevante literatuur. De eerste interviews vonden plaats in februari 2008. In de maanden daarna volgden nog enkele interviews en werden participerende observaties uitgevoerd. Eind juni 2008 is tot slot de vragenlijst uitgezet.

Alvorens de verschillende methoden van dataverzameling nader toe te lichten, wordt eerst de operationalisatie van de drie onderzoeksvragen besproken.

3.3.1 Operationaliseren van de onderzoeksvragen

Het empirisch onderzoek moet informatie opleveren waarmee de drie geformuleerde onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden. Vervolgens kan daarmee een antwoord gegeven worden op de probleemstelling. Voor het empirisch onderzoek wordt gebruikgemaakt van verschillende dataverzamelingmethoden.

In tabel 3.1 wordt voor elke onderzoeksvraag aangegeven aan de hand van welke variabelen deze geoperationaliseerd wordt. Voor het vaststellen van de bestaande en gewenste organisatiecultuur wordt gebruikgemaakt van een vragenlijst. De derde onderzoeksvraag betreft de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur. Daarvoor wordt gebruikgemaakt van interviews, bestaande gegevens en observaties.

In de volgende paragraaf worden de methoden van dataverzameling besproken en wordt nader ingegaan op de wijze waarop de operationalisatie plaatsvindt. Ook worden de kwaliteitscriteria in samenhang met de verschillende methoden besproken. In het volgende hoofdstuk komen de resultaten die met deze methoden verkregen zijn aan bod en worden ze geanalyseerd.

Tabel 3.1. Operationaliseren van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag	Variabele	Methoden voor dataverzameling				
		literatuur- studie	bestaande gegevens	interviews	observaties	vragenlijst
1. Welke cultuur kenmerkt de huidige organisatie?	1.1 bestaande cultuur	√				√
2. Welke cultuur wordt gewenst door de leidinggevenden?	2.1 gewenste cultuur	√				√
3. Welke cultuur is de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur? ^a	3.1 strategie	√	√	√		
	3.2 doelen	√	√	√		
	3.3 technologie	√	√	√	√	
	3.4 mensen	√	√	√	√	
	3.5 structuur	√	√	√	√	
	3.6 omgeving	√	√	√	√	
	3.7 verwachte cultuur	√	√	√	√	

^a Om iets te kunnen zeggen over de richting waarin de cultuur zich ontwikkelt, is ook gekeken naar de organisatieaspecten van de huidige organisatie.

3.3.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie was in de eerste plaats gericht op het stellen van kaders voor deze masterthesis, de formulering van de probleemstelling en het ontwerp van het theoretisch kader. Het theoretisch kader gaf vervolgens handreikingen om de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur te duiden en bood inzicht in de achtergronden van de vragenlijst die gebruikt is om de bestaande en gewenste cultuur vast te stellen.

Er is gebruikgemaakt van verschillende bronnen. Ten eerste en voor het belangrijkste deel is gebruikgemaakt van de faciliteiten van de bibliotheek van de Erasmus Universiteit. De selectie van boeken en artikelen heeft plaatsgevonden op basis van voorgeschreven studieboeken en zoekresultaten binnen de online bronnen. Ten tweede is wetenschappelijke vakliteratuur geraadpleegd die gebruikt wordt binnen mijn werkomgeving. Alle gebruikte literatuur is terug te vinden in de literatuurlijst.

3.3.3 Verzameling van bestaande gegevens

Om een beeld te kunnen vormen van de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur is onder meer gebruikgemaakt van bestaande gegevens van de organisatie zelf die mij ter beschikking werden gesteld, waaronder jaarplannen, rapportages, presentaties, evaluaties, notulen, het intranet van ICTU en informatie op andere relevante websites. Ook werd inzage gegeven in niet tot individuele personen te herleiden databestanden uit het personeelssysteem van ICTU. Tot slot was er visueel materiaal voor handen, dat gebruikt werd bij

interne en externe communicatie over de nieuwe organisatieplannen. Gebruikmakend van de Leidse octaëder is per organisatieaspect in de verschillende bestaande gegevens gezocht naar informatie.

- kwaliteitscriteria

Deze gegevens zijn grotendeels aangereikt door de twee scriptiebegeleiders, die binnen de organisatie werkzaam zijn: een directielid en de teamleider planning en control. De inhoud van veel documenten was geaccordeerd door een of meerdere directieleden. De databestanden en sommige documenten waren vertrouwelijk van aard, wat betekende dat ze wel ingezien konden worden, maar niet (volledig) gepubliceerd mochten worden. Na de literatuurlijst is een lijst opgenomen met secundaire bronnen van ICTU.

Er zijn ook door middel van mondelinge interviews en participerende observaties data verzameld over de toekomstige organisatie van ICTU. Bovendien zijn de conclusies van deze drie benaderingen besproken met de twee scriptiebegeleiders binnen de organisatie. Braster (ibid.:64-65) geeft aan dat met een dergelijke triangulatie en *member checks* de kwaliteit van de metingen (construct validiteit) verhoogd kan worden.

De documenten zijn gedurende een langere periode verzameld en geanalyseerd. Beelden en patronen die in eerder geraadpleegde documenten werden gevonden, konden in later geraadpleegde documenten worden getoetst. Dit is semigestructureerd gebeurd. Er is dan ook geen sprake van *pattern matching*, zoals Braster dit beschrijft (ibid.:68). Ook de andere door hem aanbevolen procedures, *explanation building* en *tijdreeksanalyse*, zijn niet toegepast. Over de interne validiteit van de uit de bestaande gegevens getrokken conclusies kan daarom geen uitspraak gedaan worden.

De mate van betrouwbaarheid van de informatie die in de bestaande gegevens is gevonden, is ten eerste beïnvloed door mijzelf. Doordat ik al enige tijd binnen de organisatie werkzaam was, hield ik bij het analyseren bewust en onbewust rekening met eerder opgedane ervaringen. Een andere onderzoeker had waarschijnlijk niet over dit referentiekader beschikt en zou daardoor tot andere inzichten hebben kunnen komen. Ook is het niet zeker of bij herhaling van het onderzoek dezelfde gegevens beschikbaar zijn. Mogelijk zijn er dan nieuwe of herziene gegevens. Dit doet afbreuk aan de betrouwbaarheid van de getrokken conclusies.

3.3.4 Mondelinge interviews

Zoals al aangegeven, zijn er ook mondelinge interviews afgenomen om een idee te krijgen van de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur.

Er is binnen ICTU gesproken met enkele personen die ten aanzien van de plannen voor de nieuwe organisatie een sleutelrol vervulden. Eerst is er met twee leden van het directieteam (DT) gesproken. Het directielid en tevens hoofd risicomanagement was een logisch startpunt: zij begeleidde samen met de teamleider planning en control het onderzoek, kende de verantwoordelijke personen in de organisatie en als lid van de directie was ze goed op de hoogte van de geplande veranderingen en de achtergrond daarvan. Een andere sleutelpersoon die hier goed van op de hoogte was, was als lid van het DT onder meer verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie. Ook bij hem ging

het interview over de toekomstige organisatie. Daarnaast sprak ik met hem, meer dan met de eerste sleutelpersoon, ook over de zachte kant van de organisatie.

Daarnaast hebben er interviews plaatsgevonden met het plaatsvervangend hoofd Personeel & Organisatie (P&O) en het hoofd Inkoop. Dit had onder meer tot doel informatie te achterhalen over de huidige en toekomstige opbouw van het personeelsbestand.

Tot slot zijn los van elkaar twee programmamanagers geïnterviewd. Op basis van hun dienstverband, hun publiekelijke betrokkenheid bij de organisatieplannen en de grootte van hun programma's bestond het vermoeden dat zij binnen het bestand van programmamanagers een prominente rol speelden als het ging om zaken met betrekking tot de nieuwe organisatie.

Tabel 3.2 Gespreksonderwerpen voor interviews

Informant	strategie	doelen	technologie	mensen	structuur	cultuur	omgeving
Leden DT	√	√		√	√	√	√
Teamleider planning en control			√	√	√		
Plv. hoofd P&O				√	√	√	
Hoofd inkoop			√	√			
Programma Managers			√	√	√	√	

Naast het verkrijgen van informatie over de plannen, waren de interviews ook belangrijk om een relatie op te bouwen met de informanten⁴³. Niet alleen kwamen er vaak nieuwe gegevens beschikbaar, ook werden de gesprekspartners gemotiveerd om te participeren in het later nog uit te voeren vragenlijstgedeelte van het onderzoek (bijlage twee).

- kwaliteitscriteria

De interviews vonden mondeling plaats en waren ongestructureerd van aard. Wel was er van tevoren een aantal onderwerpen opgeschreven (tabel 3.2) waarover gesproken werd. Tijdens de gesprekken zijn aantekeningen gemaakt, die na afloop van ieder interview op hoofdlijnen werden geverifieerd met de informant. Achteraf zijn deze notities uitgewerkt in een casestudy database (Braster, 2000:97).

De beelden die tijdens een interview ontstonden zijn getoetst in andere interviews. Om verschillende redenen kwamen deze beelden niet altijd met elkaar overeen. De informanten waren in de eerste plaats niet over alle onderwerpen even goed geïnformeerd. Een directielid wist bijvoorbeeld meer over strategievorming, dan een programmamanager. Ook gaven de informanten soms verschillende betekenissen aan de begrippen die ten grondslag lagen aan de beelden. Professionalisering bijvoorbeeld betekende voor de een meer nadruk op *Financial control* en voor de ander vergroting van de kwaliteit van de dienstverlening. Ten slotte hadden de informanten verschillende belangen. Een directielid besprak bijvoorbeeld hoe een bepaalde clustering van programma's

zou kunnen plaatsvinden. De programmamanager, die hier ook mee te maken zal krijgen, had daar echter andere ideeën over.

Aan het eind van het interview zijn de interpretaties van de onderzoeker steeds ter controle voorgelegd aan de informant. Bovendien zijn de ontstane beelden en de verschillen daartussen besproken met de twee scriptiebegeleiders binnen de organisatie. Daarnaast is ook bekeken in hoeverre de resultaten van de interviews strookten met de resultaten van de directe gegevensanalyse. Door deze verschillende controles is de construct validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd.

Het aantal interviews was beperkt. Tijdens de interviews is veel informatie uitgewisseld waar niet altijd diep op ingegaan is. De context waarin de informanten uitspraken deden, was daardoor veelal niet precies duidelijk. Het bestaan van causale relaties werd (achteraf) soms wel vermoed, maar kon niet worden onderbouwd. Ook van de mate van representativiteit van de uitspraken voor de rest van de organisatie bestond slechts een vermoeden. De interne en externe validiteit zijn met andere woorden beperkt.

De betrouwbaarheid van de interviewresultaten is deels beïnvloed door de onderzoeker, die, zoals eerder aangegeven, al over een bepaald referentiekader beschikte. Omdat er geen sprake was van uitgewerkte vragenlijsten, zouden bij herhaling van de interviews andere vragen gesteld kunnen worden. Ook de beelden die de informanten gaven over de toekomstige organisatieaspecten kunnen bij herhaling van het onderzoek anders zijn, aangezien de omgeving waarin de nieuwe organisatie gestalte krijgt naar verloop van tijd zal veranderen door bijvoorbeeld bepaalde besluitvorming of nieuwe inzichten. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de interviewresultaten beperkt.

3.3.5 Participerende observaties

De derde methode waarmee informatie is verzameld over de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur is participerende observatie.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek was ik gedurende anderhalf jaar werkzaam voor verschillende onderdelen van ICTU. Hierdoor was het goed mogelijk om de symbolen van de organisatie waar te nemen, een idee te krijgen van de helden en kennis te maken met de verschillende rituelen. Ik heb observaties gedaan door waar te nemen, actief te zoeken en door gesprekken aan te gaan. Tijdens deze gesprekken maakte ik altijd duidelijk wie ik was en welke bedoelingen ik had.

Doordat ik zelf in de organisatie werkzaam was, kreeg ik ook te maken met de technologische aspecten van de organisatie, enerzijds de kantoorsoftware (onder andere MS Office, tijdschrijven) en anderzijds de software die nodig was voor de ontwikkeling van producten (onder andere MS.Net en Java).

Naast verschillende observaties heb ik ook in een werkvergadering geparticipeerd waarin werd gediscussieerd over de nieuwe organisatie. Tijdens deze bijeenkomst werden de toekomstige structuur en samenwerkingsvoorwaarden voorgesteld door de programmamanagers, hoofden van stafafdelingen en directieleden, die als bindend werden gezien voor invoering in de daaropvolgende periode.

- kwaliteitscriteria

Tijdens de observaties en participaties zijn veelal aantekeningen gemaakt, die na afloop zijn uitgewerkt in een casestudy database. Hoewel vooral de werkvergadering zeer informatief was, bleken de controleerbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid van deze en de andere participerende observaties beperkt.

3.3.6 Vragenlijst

De vragenlijst voor leidinggevenden had als doel informatie te verkrijgen over de bestaande en de gewenste organisatiecultuur.

- Selectie van de respondenten

Bij de opzet van de vragenlijst is onder meer de populatie en de selectiemethode vastgesteld. De populatie bestond uit leidinggevenden die tijdens het onderzoek binnen ICTU eindverantwoordelijk waren voor een stafafdeling of een programma. Tot de populatie behoorde ook de directie, maar niet het bestuur van ICTU. In overleg met de scriptiebegeleiders is besloten de projectleiders van kleine programma's (drie tot vijf aan te sturen medewerkers) buiten het onderzoek te houden. Een aantal programma's zou op korte termijn bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geplaatst worden. De leidinggevenden van deze programma's zijn ook niet meegenomen in de populatie. De uiteindelijke populatie bestond uit 21 leden. De directeur heeft haar toestemming gegeven deze 21 respondenten te benaderen.

De afstemming met de directeur resulteerde in het voorstel de vragenlijsten via het hoofd P&O uit te zetten. In tegenstelling tot zijn plaatsvervanger, was hij echter nog niet over het onderzoek geïnformeerd. Door zijn betrokkenheid ontstond een aantal weken vertraging.

Er zijn 21 leidinggevenden benaderd, waaronder 12 programmamanagers. Voor één programma zijn twee personen benaderd, aangezien er ten tijde van het onderzoek een overdracht van verantwoordelijkheden plaatsvond. Ook de directie is benaderd: een directeur, een plaatsvervangend directeur en tevens hoofd bedrijfsvoering (PSG), een directielid en tevens programmamanager, een directielid verantwoordelijk voor risicomangement en een directielid verantwoordelijk voor ontwikkeling van de organisatie, HRM en innovatie. De directieleden die tevens opereren als hoofd van een stafafdeling of programmamanager, zijn echter gevraagd in die hoedanigheid in het onderzoek te participeren. Er zijn zodoende drie directieleden benaderd. Tot slot zijn er vier afdelingshoofden gevraagd om deel te nemen. De afdeling Inkoop is onlangs geïntegreerd in de afdeling Financiële Administratie, maar het voormalige hoofd is wel gevraagd vanuit haar oude rol deel te nemen. In tabel 3.3 wordt het aantal leidinggevenden getoond per programma, afdeling en directie.

Tabel 3.3 Aantal leidinggevenden verdeeld over drie subgroepen (N=21)

Subgroep	Populatie	Toelichting
Programmamanagers	12	1 persoon is ook directielid; voor 1 programma zijn 2 personen benaderd
Afdelingshoofden	6	1 persoon is het voormalig hoofd Inkoop; het directielid en hoofd PSG wordt meegeteld als afdelingshoofd.
Directieleden	3	1 directeur en 2 directieleden
Totaal populatie	21	

- Respons analyse

De verzoeken tot deelname aan de 21 leidinggevenden zijn allen op dezelfde dag verstuurd. Een week na het versturen van de vragenlijst is per email een herinneringsbericht gestuurd aan alle respondenten.

Drie weken na het uitzetten van de vragenlijst hadden 16 respondenten gereageerd. De non-respons bedroeg dus vijf. Ondanks de voorzorg bleek één afdelingshoofd met vakantie ten tijde van het onderzoek. Het programma van één programmamanager werd tijdens het onderzoek onverwachts beëindigd. Van het programma waarvan het projectleiderschap werd overgedragen, reageerden geen van beide managers. De reden hiervan is onbekend. Tot slot bleek één programmamanager slechts tijdelijk aangesteld in die rol, en hij werd vervangen nadat de vragenlijsten al waren uitgezet.

Van de 16 respondenten hebben er twee het vragenlijstonderdeel over de organisatiecultuur niet ingevuld (de directeur en het hoofd Informatie en Automatisering). Waarom is niet bekend. De resultaten van deze twee respondenten worden niet meegenomen in de data-analyse. Van de resterende 14 respondenten heeft één respondent een aantal vragen niet beantwoord. De overige 13 hebben de vragenlijst compleet ingevuld. Uitgaande van 14 ingevoerde vragenlijsten is de netto respons 67 procent. Tabel 3.4 geeft de respons en de verdeling van de respons over de drie subgroepen weer en vergelijkt deze met het aandeel dat elke subgroep heeft in de totale populatie.

Tabel 3.4 Respons per subgroep

Subgroep	Benaderd	Aandeel	Respons	Aandeel
Programmamanagers	12	57%	8	57%
Afdelingshoofden	6	29%	4	29%
Directieleden	3	14%	2	14%
Totaal	21	(100%)	14	(100%)

Voor de mate van representativiteit wordt gekeken naar de vertegenwoordiging van een subgroep in de steekproef ten opzichte van de samenstelling van de populatie. Alle leidinggevenden van programma's en afdelingen en de directie (in de gedefinieerde populatie) zijn in gelijke mate in staat gesteld om aan het onderzoek mee te doen, het responspercentage is ruim voldoende (Babbie, 2001), en de verhouding van subgroepen in de responsgroep komt volledig overeen met de verhouding van subgroepen in de gedefinieerde populatie. Bij elkaar genomen geeft dit voldoende vertrouwen in de representativiteit van de responsgroep.

Naast een indeling naar subgroepen kunnen de respondenten nog op andere manieren gekenmerkt worden. Zo is van de veertien ondervraagden de meerderheid mannelijk (79 procent), worden drie van de 8 programmamanagers extern ingehuurd, heeft 86 procent een WO of HBO opleiding, heeft iedereen de Nederlandse nationaliteit en slechts een leidinggevende een moeder van een niet-Westerse nationaliteit. De helft van de leidinggevenden voelt zich vertegenwoordigd door een vakbond, OR of MR. Een gelijk aantal is lid van een beroepsorganisatie. Voor de meeste leidinggevenden geldt, dat hoe ouder men is, hoe meer ervaring heeft met het werk dat nu verricht wordt. Het gemiddelde aantal medewerkers dat wordt aangestuurd is 27. Ongeveer tweederde (64 procent) stuurt een groep tot 25 medewerkers aan. Een groot deel (78%) van de

leidinggevend delegeert een stuk van de coördinatie naar gemiddeld vijf andere medewerkers zoals projectleiders en teamleiders.

- Operationalisatie cultuurtypen

De vragenlijst bestaat uit twee onderdelen. Allereerst waren er 9 vragen over de respondent zelf. Het tweede onderdeel betrof 32 vragen in de vorm van een Likert scale over de bestaande en gewenste organisatiecultuur. De vragen hebben betrekking op vier typen van organisatiecultuur: familiecultuur, adhocratie cultuur, hiërarchie cultuur en marktcultuur. Over elke dimensie zijn 4 vragen gesteld. In totaal zijn er 16 vragen over de bestaande cultuur en 16 vragen over de gewenste cultuur gesteld. De respondent kon aan het eind van de vragenlijst opmerkingen plaatsen.

In de volgende tabellen staat per cultuurtype aangegeven met welke vragen deze is geoperationaliseerd (tabel 3.5 betreft de bestaande cultuur en tabel 3.6 de gewenste). Dit overzicht is relevant op het moment dat de verschillende statistische analysemethoden voor de bestaande en gewenste cultuur ingezet worden. Dit gebeurt in hoofdstuk vier. In bijlage twee is de complete vragenlijst opgenomen.

Tabel 3.5 Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten bestaande cultuur

Familie cultuur	Adhocratie cultuur	Hiërarchie cultuur	Markt cultuur
21	1	6	14
25	10	18	23
38	16	42	52
56	58	50	54

Tabel 3.6 Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten gewenste cultuur

Familie cultuur	Adhocratie cultuur	Hiërarchie cultuur	Markt cultuur
15	20	4	2
19	29	27	7
45	48	32	11
61	64	40	36

De vragen naar de organisatiecultuur zijn afkomstig uit de vragenlijst van Aardema. Om ze beter herkenbaar te maken voor mijn respondenten zijn sommige vragen enigszins aangepast. Deze versie is vervolgens beoordeeld op bruikbaarheid door enkele sleutelpersonen binnen ICTU.

Er is gebruikgemaakt van het internetprogramma thesistools⁴⁴ waarmee vragenlijsten kunnen worden opgezet en verspreid. De respondenten ontvingen van het hoofd P&O per email een door mij opgestelde uitnodiging tot deelname aan het onderzoek. In deze uitnodiging was het internetadres van de vragenlijst opgenomen. Toen de eerste respondenten de vragenlijst wilden gaan invullen, bleek het programma op internet niet beschikbaar vanwege een technische storing. De volgende dag werkte het weer en is de uitnodiging plus een uitleg over de storing opnieuw verstuurd.

Het internetadres in de uitnodiging bevatte een code die de respondent uniek identificeerde. Zo kon onder meer vastgesteld worden wie er hadden gereageerd.

Deelname was daardoor niet anoniem. Er is echter aangegeven dat de individuele resultaten niet aan ICTU beschikbaar gesteld zouden worden. Deze werkwijze was afgestemd met de verschillende sleutelpersonen in de organisatie.

- kwaliteitscriteria

De vragenlijst meet zowel de door de leidinggevenden ervaren (bestaande) cultuur als de gewenste cultuur. De interne validiteit, de construct validiteit en de betrouwbaarheid worden per type cultuur besproken. De controleerbaarheid en de externe validiteit van deze vragenlijst zijn onafhankelijk van het gemeten type cultuur en worden als eerste besproken.

Controleerbaarheid

De uitkomsten van het onderzoek zijn goed te controleren. In een elektronisch bestand zijn van alle respondenten de contactgegevens, functie en het programma of de afdeling vastgelegd. Ook de uitnodigingen, de constructie van de vragenlijst en de vragenlijst zelf zijn bewaard en raadpleegbaar. De originele vragenlijst van Aardema is terug te vinden in zijn publicatie (2004). De antwoorden van de respondenten zijn opgeslagen via een internetpagina en daarna gedownload. Dit bestand is gebruikt voor de data-analyse in SPSS.

Externe validiteit

Er is bij slechts een onderzoekseenheid onderzoek verricht. Om deze reden is de verwachting dat de onderzoeksresultaten niet goed generaliseerbaar zijn buiten ICTU. Er is daarom sprake van een geringe externe validiteit.

Interne validiteit bestaande en gewenste cultuur

Ter bepaling van de interne validiteit van de bestaande en gewenste cultuur moet gekeken worden naar causale relaties tussen verschillende concepten die elk type cultuur meten. In het onderzoek is er echter slechts één variabele onderzocht. Om deze reden kan er over de interne validiteit van zowel de bestaande als van de gewenste cultuur geen uitspraak gedaan worden.

Construct validiteit bestaande cultuur

Om de construct validiteit van de vragenlijst te optimaliseren zijn er *helder geformuleerde, eenduidig te interpreteren en niet suggestieve vragen* (Braster, 2000:62) gebruikt. Ook zijn er controlevragen in de vragenlijst opgenomen. De vragenlijst is daarnaast vooraf getest door de teamleider planning en control. Aardema geeft aan dat de zelftest is gevalideerd door TNO Arbeid te Hoofddorp (Aardema, 2004:243).

Om te testen of er inderdaad sprake is van een juiste operationalisering van de verschillende typen cultuur is in SPSS een factoranalyse uitgevoerd. Per cultuurtype is een principale componenten analyse uitgevoerd (4 vragen). Van één respondent zijn de scores niet meegenomen (listwise), aangezien 43,75 procent van de scores ontbraken. Er is gebruikgemaakt van de orthogonale rotatie (varimax). Tabel 3.7 toont de factorladingen per cultuurtype. In bijlage drie deel I zijn de resultaten van de verschillende factoranalyses volledig opgenomen.

Tabel 3.7 Geroteerde factorladingen bestaande cultuur, vragen per cultuurtype (N=13)

Familie cultuur	Component 1	Adhocratie cultuur	Component 1	Hiërarchie cultuur	Component 1	Markt cultuur	Component 1
21	,582	1	,349	6	*	14	,835
25	-,588	10	,769	18	*	23	*
38	,909	16	,822	42	,851	52	*
56	,540	58	,701	50	,921	54	,926

* Factorladingen met een absolute waarde $\leq 0,30$ zijn niet vermeld.

Uit tabel 3.7 blijkt dat de begripsvaliditeit verschilt per cultuurtype. Een kwart (25 procent) van de variabelen heeft een factorlading kleiner dan of gelijk aan 0,30.

Uit de toelichtingen die de respondenten aan het einde van de vragenlijst hebben gegeven, blijkt dat bijna een kwart van hen moeite had met de vraagstelling. Samen met de resultaten van de factoranalyses moet daarom geconcludeerd worden dat er voor de vragenlijst van Aardema onvoldoende sprake is van begripsvaliditeit.

Construct validiteit gewenste cultuur

Eenzelfde principale componenten analyse voor elk cultuurtype is uitgevoerd voor de door de leidinggevendenden gewenste cultuur. Tabel 3.8 toont de factorladingen per cultuurtype. In bijlage drie deel II zijn de resultaten van deze factoranalyses opgenomen.

Tabel 3.8 Geroteerde factorladingen gewenste cultuur, vragen per cultuurtype (N=13)

Familie cultuur	Component	Adhocratie cultuur	Component	Hiërarchie cultuur	Component	Markt cultuur	Component
15	,848	20	,866	4	,805	2	,797
19	,693	29	,802	27	,879	7	,772
45	,928	48	,407	32	,928	11	,778
61	*	64	,449	40	,791	36	,558

* Factorladingen met een absolute waarde $\leq 0,30$ zijn niet vermeld.

In tegenstelling tot de factorladingen bij de bestaande cultuur is er nu slechts één variabele die lager scoort dan 0,30. Hiermee kan de conclusie onderbouwd worden dat er met betrekking tot de gewenste cultuur voor de vragenlijst van Aardema meer sprake is van begripsvaliditeit dan met betrekking tot de bestaande cultuur.

Betrouwbaarheid bestaande cultuur

Het berekenen van de betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen van de vragenlijst is in SPSS gebeurd aan de hand van Cronbachs alfa. In tabel 3.9 staan de resultaten uit bijlage vier samengevat weergegeven.

Tabel 3.9 Betrouwbaarheid per cultuurtype voor bestaande cultuur met Cronbachs alfa (α)

Cultuurdimensie	α
Bestaande familiecultuur	0,347
Bestaande adhocratie cultuur	0,539
Bestaande hiërarchie cultuur	0,318
Bestaande marktcultuur	0,417

Bij een waarde van 0,7 tot 0,8 voor Cronbachs alfa kan volgens Field gesproken worden van voldoende betrouwbaarheid. Waarden boven 0,8 duiden zelfs op een hoge betrouwbaarheid (2009:675). De resultaten in tabel 3.9 zijn substantieel lager dan 0,7. Ook als enkele variabelen geëlimineerd worden, ontstaan voor de bestaande cultuur geen waarden rond de 0,7 of hoger. Uit de analyse komt naar voren dat de schalen als niet voldoende betrouwbaar moeten worden beschouwd. Om deze reden is er voor gekozen om de antwoordcategorieën niet als een schaal, maar als een index te beschouwen.

Betrouwbaarheid gewenste cultuur

Ook voor de gewenste cultuur is de betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen op deze wijze getoetst. Door twee variabelen niet mee te nemen in de analyse zijn de alfa's voor de schalen familiecultuur en adhocratie cultuur verhoogd. Onderstaande tabel toont de resultaten van deze analyse.

Tabel 3.10 Betrouwbaarheid per cultuurtype voor gewenste cultuur met Cronbachs alfa (α)

Cultuurdimensie	A
Bestaande familiecultuur	0,652
Bestaande adhocratie cultuur	0,577 ^a
Bestaande hiërarchie cultuur	0,869
Bestaande marktcultuur	0,706

^a Voordat item 48 werd verwijderd was de alfa 0,538.

De familiecultuur en marktcultuur scoren rond de 0,7 en zijn daarmee voldoende betrouwbaar. De hiërarchie cultuur scoort boven 0,8 en heeft daarmee een hoge betrouwbaarheid. De adhocratie cultuur is niet voldoende betrouwbaar gemeten. Deze kan nog verder verhoogd worden naar 0,760 door variabele 64 te verwijderen, maar dan blijven er nog maar twee van de vier vragen over.

De conclusie is dat de schalen van de vragenlijst voor de vragen over de gewenste cultuur voldoende betrouwbaar zijn.

3.4 Conclusies

Om de probleemstelling van deze masterthesis te kunnen beantwoorden, wordt empirisch onderzoek uitgevoerd. Als onderzoeksstrategie is gekozen voor de theorietoetsende casestudy. In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het onderzoek is opgezet.

Er is gebruikgemaakt van vijf methoden van dataverzameling: literatuurstudie, bestaande gegevens, mondelinge interviews, participerende observaties en een vragenlijst. Deze methoden moeten tezamen informatie opleveren over een aantal variabelen waarmee antwoord gegeven kan worden op de drie onderzoeksvragen. Per methode is beschreven welke variabelen gemeten

worden. Bij het bespreken van de methoden is ook telkens gekeken naar de criteria waarmee de kwaliteit beoordeeld kan worden.

De literatuurstudie is belangrijk geweest voor het theoretisch kader van de masterthesis. De bestaande gegevens hebben veel informatie opgeleverd over de organisatie in het verleden, heden en over de plannen van de organisatie voor de toekomst. Deze informatie wordt gebruikt om de sociaalwetenschappelijke cultuur te beschrijven. De interviews en observaties completeren het beeld dat uit de bestaande gegevens naar voren kwam. Voor het verzamelen van informatie over de bestaande en gewenste informatie is gebruik gemaakt van een vragenlijst die via het internet is afgenomen onder de leidinggevendenden.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven en geanalyseerd. Aan de hand van de Leidse octaëder en een bespreking van de omgevingsaspecten wordt een beschrijving gegeven van de organisatiecultuur die uitgaande van de sociaalwetenschappelijke theorie verwacht moet worden. Hierna worden de resultaten van de vragenlijst geanalyseerd, zodat de door de leidinggevende ervaren (bestaande) en gewenste cultuur in beeld gebracht kan worden. Aan het eind van hoofdstuk vier wordt beoordeeld of het probleem van de Baron von Münchhausen zich daadwerkelijk voordoet.

U zult het niet willen geloven. Dat vergeef ik u, mijn heren; het ging ook mijn verstand te boven. Ik heb geruime tijd niet geweten, hoe ik het zou moeten verklaren, tot ik geheel toevallig de oplossing vond. Reis van de Baron von Münchhausen naar Rusland en St. Petersburg

Hoofdstuk 4 Data-analyse

4.1 Inleiding

Het uitgevoerde onderzoek moet antwoord geven op drie eerder gepresenteerde deelvragen:

1. Welke cultuur kenmerkt de bestaande organisatie?
2. Welke cultuur wordt gewenst door de leidinggevenden?
3. Welke cultuur is de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur?

In hoofdstuk drie zijn de verschillende methoden besproken waarmee data verzameld zijn om de deelvragen te kunnen beantwoorden. De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk besproken en geanalyseerd. De analyses zijn gebaseerd op het theoretisch kader dat uiteen is gezet in hoofdstuk twee.

In de volgende twee paragrafen wordt een beoordeling gegeven van de sociaalwetenschappelijke verwachte cultuur, de bestaande cultuur en de gewenste cultuur. Tot slot wordt beoordeeld in hoeverre de verwachte en gewenste cultuur overeenkomen en of een eventueel verschil verklaard kan worden uit de bestaande cultuur.

4.2 Sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur

Om de te verwachten cultuur te kunnen bepalen, zal eerst beoordeeld moeten worden hoe de toekomstige organisatie er uit zal zien. Dit gebeurt stapsgewijs aan de hand van de Leidse octaëder. Gebruikmakend van de gevonden data en de theorie die gepresenteerd is in hoofdstuk twee zal vastgesteld worden welke cultuur sociaalwetenschappelijk verwacht kan worden.

4.2.1 De toekomstige organisatie

De organisatieaspecten van de Leidse octaëder komen eerst aan bod: strategie, doelen, technologie, mensen, en structuur, en daarna wordt stilgestaan bij de omgeving van de organisatie.

4.2.1.1 Strategie

Bij de oprichting van ICTU in 2001 is de volgende missie geformuleerd:

“Gegeven het voorgaande heeft de implementatie-organisatie ten doel overheidsorganisaties te ondersteunen en te faciliteren bij het ontwikkelen, introduceren en implementeren van innovatieve ICT-toepassingen en instrumenten, waarbij voor de uitbesteding van werkzaamheden zoveel als mogelijk is, het bedrijfsleven zal worden ingeschakeld. De organisatie werkt uitsluitend in opdracht van samenwerkende overheden aan ICT vraagstukken met een generiek karakter. [...]” (Tweede Kamerstukken, 2001).

Dat dit nog steeds ICTU's missie is, blijkt uit de woorden van de scheidend bestuursvoorzitter: "*onze voornaamste drijfveren van destijds zijn nog steeds actueel*" (ICTU 01-04-2008).

In 2006 zijn de statuten aangepast en is de missie nader uitgewerkt met een aantal doelstellingen. Uit deze doelstellingen en de missie van 2001 blijkt dat ICTU streeft naar innovatie (*ontwikkeling van nieuwe ICT-producten*), samenwerking (*kennisoverdracht*), beheersbaarheid (*inzetten van standaarden*) en marktgerichtheid (samen met overheidsorganisaties) (ICTU 28-11-2006).

De missie vormt een belangrijk uitgangspunt bij de strategievorming (Green, 2003). Volgens de nieuwe directeur zijn de gewijzigde wensen uit de omgeving en de sterke groei van de organisatie aanleiding voor een aantal nieuwe strategische activiteiten: het ontwikkelen van een kritischer aannamebeleid voor nieuwe opdrachten, het aanbrengen van meer organisatorische samenhang, het vergroten van de kennisdeling met betrekking tot de digitale overheid (e-overheid), het verbeteren van de ondersteuning (bedrijfsvoering) aan de programma's en het realiseren van 'management control' naast 'financial control' (ICTU 01-04-2008). Een van de directieleden geeft aan dat vooral het aanbrengen van samenhang de aandacht heeft (interview, 21 februari 2008).

Kijkend naar de kenmerken die Porter (1996) noemt, wordt duidelijk dat ICTU zich onderscheidt van andere ICT-organisaties door grote deskundigheid en ruime ervaring op het gebied van ICT-oplossingen voor de e-overheid. Ze richt zich daarbij specifiek op overheidsorganisaties, die zowel haar opdrachtgevers als afnemers zijn.

Ring en Perry (1985) leggen de nadruk op de helderheid en de richting van de strategie. ICTU is een uitvoeringsorganisatie en haar strategie een resultante van kabinetsdoelstellingen. In 1994 ging Nederland zich als een van de eerste landen bezighouden met e-overheid. Het beleid is door opeenvolgende kabinetten op hoofdlijnen niet veel veranderd (e-overheid, s.a.). Op basis hiervan lijkt een drastische beleidsverandering in de nabije toekomst niet waarschijnlijk.

Mintzberg (2001) tot slot concentreert zich op de vorming van de strategie. Bij ICTU is het sinds haar start de strategische top geweest die de lijnen uitzette. Strategieën kunnen volgens Mintzberg echter ook het resultaat zijn van beslissingen die door het management worden genomen. Door de steeds verdergaande samenwerking tussen de ICTU programma's zal in de toekomst mogelijk meer invloed uitgeoefend kunnen gaan worden door de programmamanagers (ICTU 01-04-2008).

De missie van ICTU heeft kenmerken die in elk van de kwadranten van het model van de concurrerende waarden terug te vinden zijn. De nieuwe strategische activiteiten richten zich door middel van nieuwe procedures en regels vooral op grotere efficiëntie, stabiliteit en voorspelbaarheid: kenmerken van de hiërarchiecultuur. Was ICTU in 2001 een startende organisatie die zich vooral richtte op innovatie, anno 2008 is er vraag naar beheersing doordat ICTU enorm gegroeid is in aantal medewerkers, programma's en stakeholders. Het beleid van de rijksoverheid zal in de komende jaren waarschijnlijk niet veel veranderen en de externe aanleiding om de strategie in de ICTU organisatie aan te passen zal daarmee beperkt zijn. Mogelijk kunnen de programmamanagers

door onderlinge samenwerking in de toekomst ook de strategie gaan beïnvloeden. Zij zijn meer gericht op succes in de markt en hechten daarbij ook belang aan de reputatie van hun programma en die van henzelf.

4.2.1.2 Doelen

ICTU bestaat uit een directie, een aantal stafafdelingen en veel verschillende programma's. De doelen van de stafafdelingen worden jaarlijks in de afdelingsplannen door de directie vastgesteld. De programma's daarentegen worden gefinancierd door externe opdrachtgevers, zoals de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Economische Zaken (EZ). Zij bepalen de doelstellingen die ten grondslag liggen aan de programma's en daarmee veel van de werkzaamheden die uitgevoerd worden door de mensen die binnen de programma's werkzaam zijn. Over de doelstellingen van de individuele programma's is geen informatie verzameld.

De programmamanagers worden door de opdrachtgevers gestuurd op output, die daardoor bij het realiseren van hun doelstellingen veelal sterk gericht zijn op de omgeving en op hun afnemers. De opdrachtgevers krijgen in de komende periode te maken met het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma betere Dienstverlening en e-overheid' (NUP). Hierin worden afspraken opgenomen tussen de vier overheden (rijk, provincies, gemeenten en waterschappen) over de basisvoorzieningen op het gebied van de e-overheid. Dit zou onder andere tot gevolg moeten hebben dat de programma's die bij ICTU zijn geplaatst meer op elkaar en meer op programma's buiten ICTU moeten aansluiten (ICTU 22-03-2007). Programmamanagers moeten hierdoor mogelijk meer rekening met elkaar gaan houden. In het kader van het realiseren van hun doelstellingen zou de meer verplichte samenwerking voor hen zowel versterkend als beperkend kunnen werken voor de realisatie van hun individuele doelstellingen.

De directeur die van 2001 tot en met 2006 een zwaar stempel drukte op de organisatie had de visie dat bedrijfsvoering vooral binnen de programma's belegd moest worden. Centrale doelstellingen zijn in deze periode daarom nooit echt ontwikkeld (lid DT, interview, 5 maart 2008). Voor de komende periode is over de doelstellingen van de stafafdelingen en de directie slechts algemene informatie beschikbaar gekomen. Voor de staf ligt de nadruk vanaf 2008 op het verkrijgen en het geven van helderheid over de reikwijdte van het werk, het beleid, het besluitvormingsproces ten aanzien van wijzigingen en de verantwoordelijkheidsverdeling. Dit alles heeft tot doel ICTU beter te laten presteren (ICTU 16-11-2007). Daarnaast wordt er onder meer voorgesteld een control raamwerk te ontwikkelen, het kennisniveau van de secretarissen te verhogen en een planning en control cyclus uit te werken en de naleving daarvan nadrukkelijk te handhaven (ICTU 01-11-2007).

De grootste invloed op de doelstellingen van de stafafdelingen gaat uit van het afdelingshoofd en de directie. De inhoud van de programma's en daarmee de individuele doelen worden daarentegen door de externe opdrachtgevers beïnvloed. Daarnaast spelen in de omgeving van ICTU de media een belangrijke rol, vooral voor de programma's. Ze kijken kritisch naar de resultaten van de programma's en de kosten die ervoor worden gemaakt.

Hoewel er dus maar beperkt zicht is op de doelstellingen van de stafafdelingen, lijken deze vooral in het teken te staan van een efficiëntere bedrijfsvoering. Het

zicht op de doelstellingen van de individuele programma's ontbreekt geheel. Veel programmamanagers zijn er nu sterk op gericht hun eigen doelstellingen te realiseren. Mogelijk worden deze doelstellingen door de opdrachtgevers beïnvloed vanwege het NUP. In het model van de concurrerende waarden lijken de doelen van de stafafdelingen in de komende periode aan te sluiten bij een hiërarchie cultuur. Veel programma's kenmerken zich nu door een marktcultuur als het gaat om de gerichtheid op het realiseren van de doelstellingen. In het NUP gaat het echter niet om concurrentie, maar om beheersing. Hoewel de programma's ook in de komende periode op markt gericht blijven, worden zij dus ook verplicht tot samenwerken.

4.2.1.3 Technologie

ICTU is een organisatie die zich richt op de digitale, ook wel elektronische, dienstverlening van de overheid. Hiervoor worden nieuwe producten uitgedacht, ontwikkeld en soms ook beheerd door onder meer architecten, softwareontwikkelaars, beveiligingsspecialisten en beheerders van systemen en applicaties. Deze technische kant van de werkzaamheden wordt ondersteund door een breed scala van moderne technische hard- en software (programmamanager, interview, 26 maart 2008). Het zijn de leveranciers van ICTU die de meeste ICT-specialisten leveren en daarmee ook het gebruik van bepaalde technologie beïnvloeden. Bij het hieronder te bespreken organisatieaspect 'mensen' wordt duidelijk dat ICTU ernaar streeft om minder mensen in te huren. Hierdoor zou de instroom van nieuwe technologische kennis af kunnen nemen. ICTU geeft ook aan zich minder op innovatie te willen gaan richten en meer op samenwerken en kennisdelen (ICTU 19-12-2007).

Daarnaast maken onder meer afdelings- en programmamanagers, projectleiders, accountmanagers en diverse specialisten (financieel, HRM) gebruik van kantoorsoftware. Mede vanuit het oogpunt van beheersbaarheid is in 2007 gestart met het standaardiseren van de kantoorsoftware binnen ICTU.

ICTU heeft veel van haar werkprocedures vastgelegd in systemen. De inkoopprocedures zijn voor alle medewerkers via intranet inzichtelijk. Projecten dienen volgens de projectmethodiek Prince2 uitgevoerd te worden, wat via intranet wordt ondersteund door middel van sjablonen en een overzicht van de processtappen. Voor de komende periode is ten doel gesteld een 'nieuwe medewerkers handboek' te ontwikkelen (teamleider planning en proces, interview, 10 maart 2008).

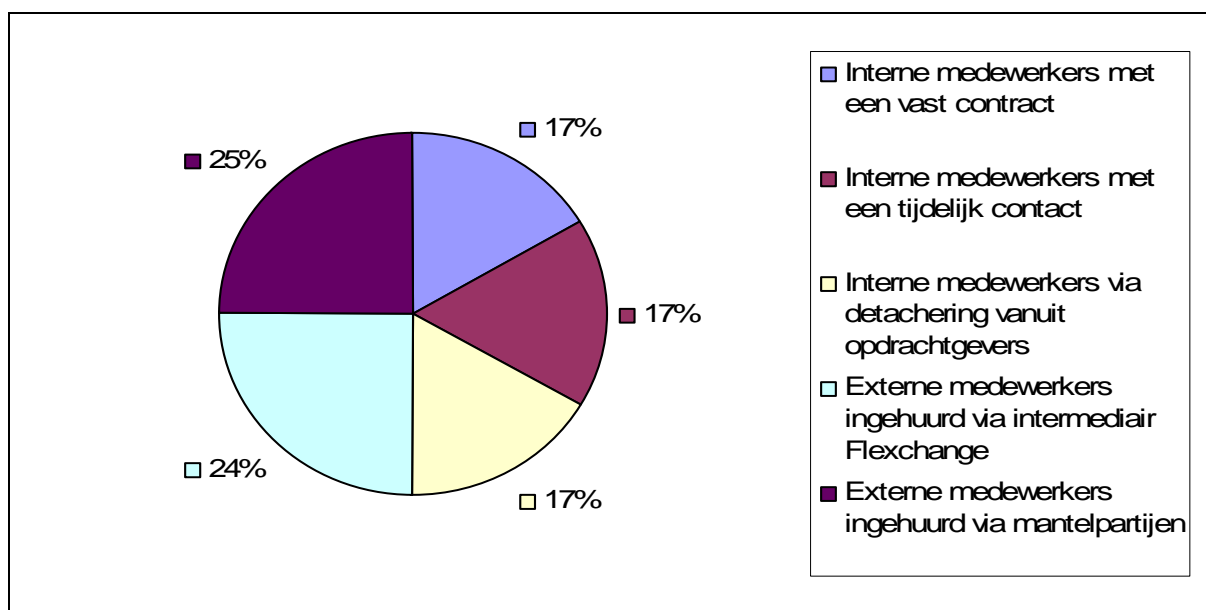
Een deel van het werk binnen ICTU is dus sterk technologie gedreven. De verwachting is dat de focus de komende jaren minder op innovatie en meer op hergebruik komt te liggen. Voor het overige werk streeft ICTU naar meer standaardisering met als doel meer beheersbaarheid. Dit is een belangrijk kenmerk van de hiërarchie cultuur uit het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn.

4.2.1.4 Mensen

Eind 2007 werkten er 612 mensen bij ICTU, verdeeld over bijna veertig programma's en vijf stafafdelingen (afdeling Inkoop meegerekend). Het jaaroverzicht van 2007 typeert de medewerkers als jong, enthousiast, deskundig, betrokken, actief, loyaal en vrij van een negen-tot-vijf-mentaliteit (ICTU 01-04-2008).

Het werknemersbestand van ICTU is samengesteld uit interne en externe medewerkers. ICTU heeft bepaalde ICT-expertise nodig die in de arbeidsmarkt moeilijk te vinden is of te duur is om in vaste dienst te hebben. Ook stelt de organisatie zich ten doel ambtenaren van departementen tijdelijk (maximaal drie jaar) in dienst te nemen en op deze wijze de kennis over ICT breed binnen de overheid te verspreiden. In figuur 4.1 staat de verdeling van verschillende contractvormen die door ICTU wordt nagestreefd. Krapte op de arbeidsmarkt bemoeilijkt de realisatie van deze gewenste verdeling. Ook de taakstellingen voor rijksambtenaren beperken de mogelijkheden, aangezien het lastig is ambtenaren tijdelijk gedetacheerd te krijgen. Daarnaast is de interne arbeidsmarkt continu in beweging: tijdelijke contracten lopen af, gedetacheerden keren terug naar hun departement, en medewerkers van het uitzendbureau vinden elders een vaste baan.

Figuur 4.1 Gewenste samenstelling medewerkersbestand (hoofd Inkoop, interview, 30 januari 2008)



De registratie van de personeelsgegevens en de tijdregistratie zijn niet actueel en onvolledig. Door de ontbrekende data is het moeilijk iets te zeggen over de exacte kenmerken van de ICTU medewerkers. In het algemeen geldt dat er meer mannen dan vrouwen werkzaam zijn voor de organisatie en gemiddeld veel jongeren. Een klein aantal medewerkers heeft niet de Nederlandse nationaliteit. In het jaaroverzicht van 2007 wordt vermeld dat er weinig ziekteverzuim is.

Zowel het plaatsvervangend hoofd Personeel & Organisatie (P&O) als het hoofd Inkoop geeft aan op dit moment over te weinig stuurinformatie te beschikken over de verschillende contracttypen en de groei in het aantal contracten (plv hoofd P&O, interview, 14 februari 2008; hoofd Inkoop, interview, 30 januari 2008). Er wordt door ICTU gestreefd naar een personeelsinformatiesysteem (PIS) waarin gebruikers zelf hun gegevens onderhouden.

In 2007 is er een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden onder de medewerkers van ICTU. Driekwart van de medewerkers (ongeveer 400) heeft deelgenomen. In het verslag naar aanleiding van het MTO-rapport concludeert de directeur dat medewerkers "ICTU een uitdagende en leuke omgeving [vinden]

om te werken. Men heeft voldoende leer- en regelmogelijkheden en de onderlinge sociale verhoudingen worden in het algemeen als goed ervaren. Er is voldoende plezier in het werk, onderlinge betrokkenheid en affectie" (ICTU 15-01-2008).

Naar aanleiding van het MTO wil ICTU diverse verbeteringen doorvoeren in haar personeelsbeleid (ibid.). Er zal strikter gehandhaafd worden op het uitvoeren van functioneringsgesprekken, managers zullen getraind worden in het voeren van deze gesprekken en het functiehuis zal geëvalueerd worden. Ook zal geprobeerd worden met behulp van verschillende communicatiekanalen de afstand tot het directieteam te verkleinen en de toekomstvisie te verduidelijken. Tot slot wordt de functie van vertrouwenspersoon herijkt, gezien de meldingen van ongewenst gedrag in het MTO.

Het te ontwikkelen handboek voor medewerkers heeft als doel meer uniformiteit aan te brengen en is ook bedoeld voor externen, die soms maar kort bij ICTU werkzaam zijn. In dit handboek komen ook culturele aspecten aan bod, zoals procedures, afspraken en de uitgangspunten en filosofie van ICTU. De onderliggende cultuuraannames komen niet in het handboek naar voren.

ICTU stelt dat de vaste medewerkers betrokken en loyaal zijn, en uit het MTO blijkt dat er ingespeeld wordt op de behoeften van het personeel. Deze interne gerichtheid geeft het familiegevoel binnen de organisatie goed weer. Daarnaast krijgen medewerkers in de toekomst toegang tot hun eigen gegevens via het nog te realiseren PIS. Dit kan gezien worden als een mogelijkheid tot meer zelfmanagement en bovendien als een streven naar een efficiëntere inrichting van het P&O-proces. De grote diversiteit en dynamiek op de interne arbeidsmarkt vraagt om meer beheersing. Onder andere het handboek voor nieuwe medewerkers zal hierop inspelen. De geschetste ontwikkelingen duiden deels op een familiecultuur en deels op een hiërarchie cultuur. De stabiliteit van de cultuur, zal naar verwachting mede afhangen van het aandeel externe medewerkers binnen de programma's; als ICTU inderdaad minder externen inhuurt, zal die invloed mogelijk afnemen. Voor stafafdelingen speelt dit niet. De medewerkers van deze afdelingen hebben bijna allemaal een (vast of tijdelijk) contract, of worden ingehuurd via Flexchange.

4.2.1.5 Structuur

HUIDIGE SITUATIE

ICTU is gevestigd in een groot kantoorpand in Den Haag. Naast de directie omvatte ICTU eind 2007 vijf stafafdelingen en ongeveer veertig programma's. De directie en de meeste stafafdelingen zijn op de vierde etage gevestigd. De programma's zijn daarentegen verspreid over alle etages, en sommige grote programma's zijn zelfs opgesplitst over meerdere locaties binnen het gebouw.

De strategische top van ICTU bestaat uit het bestuur⁴⁵, de directie met het directieteam en het secretariaat. De hoofden van de stafafdelingen en de programmamanagers vormen tezamen het middenkader. Tot de technostructuur behoren de medewerkers van het directieteam Planning en Control en de stafafdelingen Human Resource Management en Financiële Administratie. Ondersteunende diensten worden verleend door de stafafdelingen Inkoop, Informatisering & Automatisering, Facilitaire Zaken en het directieteam

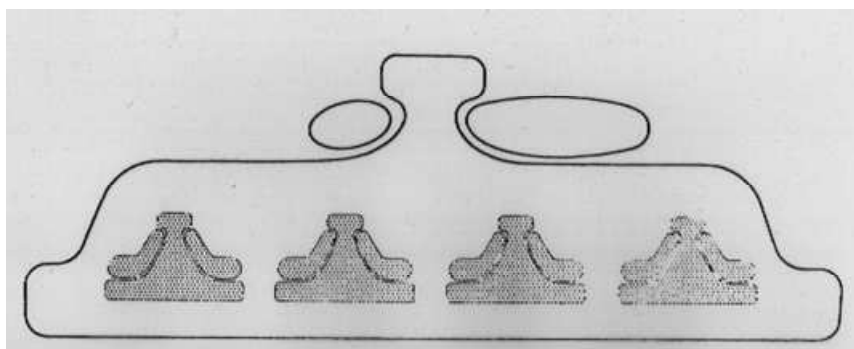
Juridische Zaken. De uitvoerende kern wordt gevormd door de programmamedewerkers.

Als een overheidsorganisatie, zoals een departement, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) of het Interprovinciaal Overleg (IPO), een nieuw product of nieuwe dienst wil ontwikkelen in het kader van digitale dienstverlening, kan zij hiervoor binnen ICTU een programma oprichten. Hierdoor wordt zij opdrachtgever en financier. Een programma is over onder meer de financiën en de voortgang van de werkzaamheden verantwoording schuldig aan de opdrachtgever. Over de personele en facilitaire zaken legt een programma verantwoording af aan de ICTU directie, die toezicht houdt op de algehele organisatierisico's. De programma's zijn *losjes verbonden* elementen binnen de ICTU organisatie.

De organisatieconfiguratie van ICTU anno 2008 is een mengvorm van een *divisiestructuur* (figuur 4.2) en een adhocratie in de uitvoerende kern. De programma's opereren semiautonoom en onderlinge afstemming (coördinatie) met andere programma's is niet noodzakelijk. Elk programma heeft zijn eigen product/marktcombinatie. De externe communicatie, ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en financiële rapportages aan opdrachtgevers regelen de meeste programma's zelf. Ze beschikken hiervoor over eigen systemen. Er is sprake van een zekere verticale decentralisatie. De coördinatie tussen de programma's en de strategische top en opdrachtgevers vindt plaats op basis van standaardisering van output. Binnen de programma's vindt coördinatie veelal plaats door middel van onderlinge afstemming en standaardisatie van vaardigheden.

Uit eigen observatie blijkt dat managers van grote programma's vaak (een deel van) de macht neerleggen bij een of meerdere experts binnen het programma (verticale decentralisatie). De programma's hebben met elkaar gemeenschappelijk dat ze zich bezighouden met innovatie. Uit de gesprekken met de leden van de directie blijkt dat ICTU in haar beginjaren gezien werd als een 'camping': iedereen kon zijn eigen tent opzetten en gebruikmaken van gemeenschappelijke voorzieningen (lid DT, interview, 5 maart 2008). Programma's die al langere tijd bestaan, houden zich overigens naast ontwikkeling van nieuwe diensten ook bezig met beheerwerkzaamheden.

Figuur 4.2 Mintzbergs divisiestructuur (2001:236)



TOEKOMSTIGE SITUATIE

Nadat ICTU in 2006 vastgesteld had dat de actoren in haar omgeving (opdrachtgevers, afnemers en gebruikers) de organisatie als een onafhankelijk geheel ervoeren en men tegen de grenzen van de eigen organisatie aanliep, werd besloten dat een ander soort organisatie nodig was (lid DT, interview, 21 februari 2008; lid DT, interview, 5 maart 2008).

In 2007 zijn vijf speerpunten geformuleerd voor het nieuwe ICTU ('ICTU 2.0') (ICTU s.a.). ICTU gaat:

1. kritischer kijken naar de aard van de opdrachten ernaar strevend aan te sluiten bij het ICTU profiel;
2. meer samenhang aanbrengen tussen programma's om de effectiviteit naar opdrachtgevers, afnemers en gebruikers te optimaliseren en ook om de beschikbare schaarse deskundigheid zo efficiënt mogelijk in te zetten;
3. een optimale uitwisseling bewerkstelligen van kennis aangaande de e-overheid door meer inhoud te geven aan kennismanagement;
4. de ondersteuning van de programma's verbeteren door middel van korte heldere procedures, toegespitste systemen en slagvaardige medewerkers, die weten wat er bij de programma's leeft;
5. de focus aangaande *control* verschuiven van alleen financial control naar management control met als doel zowel het bestuur, de directie als ook programmamanagers en daarmee de opdrachtgevers 'in control' te laten zijn.

Tijdens interviews en in verslagen wordt ICTU 2.0 met verschillende trefwoorden getypeerd: 'samenhang', 'flexibiliteit', 'verzakelijking', 'externe effectiviteit', 'interne efficiency', 'professionalisering'.

In het programmamanagersoverleg (PMO) van 1 april 2008 zijn de programma's in zes clusters onderverdeeld: burgers, gemeentelijke overheidsdiensten, bedrijven, maatschappelijke sectoren, rijk en infrastructuur. Elk toekomstig programmacluster wordt aangestuurd door een clustermanager. Sommige programma's worden samengevoegd, terwijl enkele andere worden beëindigd. De clustering wordt door ICTU niet afgedwongen, maar moet tot stand worden gebracht door vrijwillige medewerking van de programma's en hun opdrachtgevers. ICTU kiest met deze clustering voor een structuur met meer samenhang en samenwerking tussen de verschillende programma's.

Om de toekomstige structuur te kunnen beoordelen, wordt uitgegaan van de ideeën van Mintzberg. Hij geeft aan dat elke organisatie te maken heeft met arbeidsverdeling en coördinatie van activiteiten (2001:2). Essentieel hierbij zijn de zogenaamde ontwerpparameters, die aan beide elementen invulling geven.

COÖRDINATIE

De *coördinatie* van de werkzaamheden van de strategische top en het middenkader zal ook na de komst van de clustermanager blijven plaatsvinden door standaardisatie van de output. Dit zal verder geoptimaliseerd worden door kritische procesindicatoren (KPI) te ontwikkelen en een planning en control cyclus te realiseren, die stringent gehandhaafd wordt.

De *coördinatie* van de werkzaamheden in de uitvoerende kern gebeurde tot nu toe vooral door onderlinge aanpassing. In de afgelopen jaren zijn veel nieuwe producten gemaakt, waar nu deels op voortgebouwd wordt. Coördinatie middels

standaardisatie van vaardigheden is daardoor mogelijk geworden. Echter, ook in de toekomst blijft onderlinge aanpassing nodig als het gaat om het ontwikkelen van echt nieuwe producten en diensten. Onderlinge aanpassing is echter niet beperkt tot de individuele programma's: ook nu al gebeurt het soms dat verschillende programma's hun werkzaamheden onderling afstemmen. Verwacht wordt dat medewerkers van verschillende programma's elkaar door de clustering nog meer gaan opzoeken en dat onderlinge aanpassing ICTU-breed meer zal plaatsvinden. De toekomstige coördinatie bestaat dus uit een toenemende mate van standaardisering van vaardigheden binnen de programma's en uit een toenemende mate van onderlinge aanpassing binnen de programmaclusters.

ONTWERPPARAMETERS

Het ontwerp van de individuele posities vindt plaats aan de hand van taakspecialisatie, gedragsformalisatie, training en indoctrinatie. Met de introductie van het medewerkershandboek zal het *gedrag* van de individuele werknemer meer geformaliseerd worden, waardoor het beter voorspelbaar en controleerbaar wordt (ibid.:35). Een ander aspect van het ontwerp van de individuele posities waar de komende periode aandacht voor is, is professionalisering van de organisatie door middel van *training*. Managers moeten bijvoorbeeld goede functioneringsgesprekken gaan voeren, en de programmasecretarissen moeten kwalitatief betere rapportages leveren aan de controller.

Bij het ontwerp van de superstructuur gaat het om groepering van eenheden en schaalgrootte. Naast het aanbrengen van meer samenhang tussen de programma's door clustering heeft ICTU ook plannen om bepaalde functies, die nu binnen alle programma's bestaan, te organiseren op het niveau van de clusters of zelfs ICTU-breed. Een voorbeeld betreft de plannen voor een resourcepool van communicatiemedewerkers. Deze *groepering* van functies kan voor ICTU kostenbesparend zijn en wederzijdse aanpassing stimuleren (ibid.:49). Met de komst van clustercoördinatoren wordt ook toegewerkt naar een kleinere *span of control* voor de directeur; de afstemming met de huidige veertig programma's blijkt in de praktijk niet goed werkbaar.

De invulling van de superstructuur vindt plaats aan de hand van planning en control systemen en verbindingsmiddelen. ICTU stuurt nu niet op de inhoud van de programma's en gaat dit in de toekomst ook niet doen, omdat dit door de opdrachtgevers gedaan blijft worden. De eerdergenoemde te ontwikkelen KPI's zijn dan ook kenmerkend voor ICTU's streven naar grotere *controle* op de resultaten van de programma's. ICTU zal de naleving van de planning en control cyclus nadrukkelijk gaan handhaven. Bij de invulling van de superstructuur zijn ook de *verbindingsmiddelen* belangrijk. De te formeren clusters zullen fungeren als commissies (ibid.:89): programma's behouden hun individuele doelstellingen en hun managers het formele gezag, maar de clustercoördinator zal samen met de programmamanagers zoeken naar de gemeenschappelijke belangen. De clustercoördinator heeft het totaaloverzicht en kan hierover aan de directeur rapporteren. Overigens bestaan er al diverse organisatorische dwarsverbanden, zoals de overleggen voor programmamanagers (PMO), programmasecretarissen (PSO), Front Office-programma's (FOPO) en de architecten. Het is niet bekend in hoeverre deze verbanden blijven bestaan.

Het laatste aspect van het organisatieontwerp is decentralisatie. De bestaande parallelle verticale decentralisatie wordt in de toekomst zowel versterkt als verzwakt. Door nadruk te leggen op de ontwikkeling van management control ontstaan er meer sturingsmogelijkheden voor de strategische top (meer outputcontrole), maar ook voor de programma's (meer autonomie). De clustering draagt bij aan een afname van de decentralisatie van bevoegdheden, doordat er nu bewust gezocht wordt naar samenhang. Hierdoor levert de programmamanager zijn autonomie deels in.

STRUCTURELE CONFIGURATIE

ICTU maakt op dit moment zowel in de programma's in de uitvoerende kern als in andere onderdelen van de organisatie al een verandering door die zich de komende jaren zal voortzetten.

Hoewel ook in de toekomst binnen de programma's geheel nieuwe producten ontwikkeld zullen worden, zal het accent in toenemende mate gelegd gaan worden op het hergebruik van eerder ontwikkelde bouwstenen. Het productieproces verandert daarmee van karakter. Daarnaast zal ICTU in de nabije toekomst uit minder programma's bestaan dan nu. De resterende programma's worden weliswaar onderverdeeld in zes clusters, maar blijven inhoudelijk aangestuurd worden door externe opdrachtgevers. Verder moeten de programmamanagers mogelijk een gedeelte van hun gezag inleveren bij de clustercoördinator en krijgen de medewerkers te maken met meer beheersing door ICTU via onder andere het medewerkershandboek en specifieke training. Deze laatste twee ontwikkelingen zijn terug te voeren op een verschuiving in de vijf krachten die volgens Mintzberg binnen elke organisatie aanwezig zijn (ibid.:302). Het voornaamste coördinatiemechanisme binnen de programma's is een combinatie van onderlinge afstemming en standaardisatie van vaardigheden. Binnen de programma's kan sprake blijven van zowel horizontale als verticale decentralisatie. Op basis van deze ontwikkelingen is de verwachting dat veel programma's die nu belangrijke kenmerken hebben van een operationele adhocratie in de komende jaren steeds meer trekken zullen krijgen van een professionele bureaucratie.

Ook andere onderdelen van ICTU zullen in de toekomst met veranderingen te maken krijgen. Het middenkader zal iets groter worden. De clustercoördinatoren en het directielid dat de stafdiensten aanstuurt zullen in het middenkader de meeste bevoegdheden en het grootste gezag krijgen. Daarna volgen de programmamanagers van de grote programma's en de hoofden van de stafafdelingen. De programmamanagers van kleine programma's en de projectmanagers hebben weer iets minder invloed, maar meer dan de projectleiders en teamleiders, die binnen het middenkader de minste bevoegdheden en het minste macht hebben. De strategische top, vooral de directie, en de technostructuur gaan een grotere invloed uitoefenen door het sturen op de output voort te zetten en dit bovendien verder in te vullen met onder meer KPI's en strikte handhaving van de planning en control cyclus. De parallelle verticale decentralisatie neemt tot slot iets af door de introductie van de clustercoördinatoren. Op basis van deze informatie lijkt het aannemelijk dat de divisiestructuur blijft bestaan.

Mintzberg beschrijft overigens vier stadia van overgang naar een divisiestructuur (2001:245). Het lijkt erop dat er met de programmaclustering gestreefd wordt

naar een overgang van fase vier, de conglomeratvorm, terug naar fase drie, de verwante productvorm, aangezien de clustering van programma's rond een bepaalde groep afnemers of marktthema plaatsvindt.

De toekomstige organisatorische configuratie van ICTU is dus geen zuivere vorm, wat kenmerkend is voor een overgangsfase (ibid.:308). Van een kleine dynamische organisatie, gedreven door sterke innovatie, veranderde ICTU in een grotere volwassen organisatie, die successen heeft geboekt en waarin meer behoefte is ontstaan aan coördinatie tussen de programma's en planning en control systemen (ibid.:133).

De plannen voor ICTU 2.0 lijken alle structuuraspecten in meer of mindere mate te raken. Het doel van de veranderingen in de ontwerpparameters is te komen tot een grotere beheersbaarheid van de interne organisatie. Voorspelbaarheid wordt belangrijk geacht, maar efficiëntie ook. De geplande veranderingen in de coördinatie en de ontwerpparameters zijn belangrijke ontwikkelingen die aansluiten bij de hiërarchie cultuur uit het model van de concurrerende waarden.

4.2.1.6 Omgeving

De congruentiethese van Mintzberg (2001:127) luidt dat voor een effectieve structuur afstemming nodig is tussen de situatie van de organisatie en haar ontwerpparameters. Tot de situatie behoort ook de omgeving van de organisatie. ICTU begeeft zich in het publieke domein en heeft te maken met de ontwikkelingen daarin.

De opdrachtgevers en afnemers van ICTU hebben in de afgelopen paar jaar steeds nadrukkelijker te kennen gegeven dat zij samenhang missen in de activiteiten van de verschillende programma's. ICTU is voor haar continuïteit afhankelijk van opdrachten. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering en hoewel de concurrentie beperkt is, kunnen overheidsorganisaties hun opdrachten dus ook elders onderbrengen: in de eigen organisatie, bij een andere uitvoeringsorganisatie of bij een private partij.

Tot de omgeving van ICTU behoort ook de politiek. Deze verwacht van ICTU een wezenlijke bijdrage aan de verbetering van de dienstverlening van de overheid. Een ander element in de omgeving zijn de media. De activiteiten en grote projecten worden kritisch gevolgd, en er verschijnen regelmatig artikelen over ICTU en haar programma's. Deze zoeken overigens ook actief de publiciteit. Tot slot is er een afhankelijkheid van de omgeving waar het de arbeidsmarkt betreft. Het is voor ICTU kostbaar om mensen in te huren en voor het werven van medewerkers in vaste dienst is er veel concurrentie.

De samenleving waarin ICTU opereert, kent ook een aantal relevante ontwikkelingen. Ten eerste wordt de wereld steeds digitaler, en dit uit zich onder meer in de eisen die burgers stellen aan de dienstverlening van de overheid. Afnemers van overheidsdiensten willen bijvoorbeeld hun gegevens maar één keer hoeven aanleveren en die meermalen kunnen benutten. Daarnaast worden de problemen van burgers complexer, doordat er steeds vaker sprake is van vraagstukken die meerdere overheidsorganisaties betreffen. Ook de ontwikkelingen in de technologie gaan snel. De afhankelijkheid ervan neemt toe en tegelijkertijd speelt de discussie over het energieverbruik. Ten slotte hebben

maatschappelijke vraagstukken over terrorisme, criminaliteit en privacy invloed op de opdrachten die ICTU krijgt.

Aan de hand van de dimensies van Mintzberg (2001:143) kan de omgeving van ICTU omschreven worden als redelijk *stabiel*. Er is veelal sprake van langlopende opdrachten, hoewel ontwikkelingen in de politiek en de media daarop wel directe invloed kunnen uitoefenen. De omgeving is daarnaast redelijk *complex* door de sterke afhankelijkheid van ICT-kennis, die niet altijd ruim beschikbaar is. De producten en diensten van ICTU betreffen altijd de dienstverlening van de overheid en zijn nagenoeg altijd ICT gerelateerd. Binnen deze kaders is er wel sprake van grote *diversiteit*, zowel in gebruikte techniek, doelgroep als producten. De omgeving kan tot slot getypeerd worden als beperkt *vijandig*. ICTU is financieel sterk afhankelijk van haar opdrachtgevers, al gaat het vaak wel om langlopende opdrachten. Ook is de concurrentie om opdrachten beperkt. Er zal zelfs 'nee' verkocht worden als ICTU vindt dat de opdracht niet bij haar profiel past.

Eerder is de verwachte configuratie van de uitvoerende kern al gekenmerkt als een professionele bureaucratie (p.60). Mintzberg (ibid.:213) geeft aan dat deze structuur goed past bij een omgeving die stabiel en complex is. Er worden soms hele specifieke kennis en vaardigheden gevraagd die alleen door scholing verkregen kunnen worden. De omgeving is stabiel in de zin dat de klantvraag redelijk voorspelbaar en stabiel is. De omgeving is de belangrijkste situationele factor die het gebruik van de professionele bureaucratie bepaalt. Van Muijen (1994) stelt dat bij deze omgevingstypering het human relationsmodel of het interne procesmodel past.

4.2.2 Analyse resultaten Leidse octaëder en omgeving

ICTU heeft in 2007 vastgesteld dat de organisatie onbeheersbaar groot was geworden en dat de afnemers geen helder beeld meer hadden van ICTU en de door haar aangeboden producten en diensten. In de vorige paragraaf zijn aan de hand van de organisatieaspecten van de Leidse octaëder de door ICTU nagestreefde veranderingen besproken. Aangezien de omgeving van ICTU ook van invloed is op de organisatie is ook naar de mogelijke veranderingen in de omgeving gekeken. De resultaten van het empirisch onderzoek worden nu beoordeeld en er wordt een uitspraak gedaan over de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur.

4.2.2.1 Vaststelling sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur

In tabel 4.3 zijn de bevindingen van het onderzoek kort samengevat en gerelateerd aan de vier cultuurtypen van Cameron en Quinn. De in deze tabel weergegeven en de uit de voorgaande paragraaf naar voren gekomen activiteiten, ontwikkelingen en verwachtingen duiden voornamelijk op meer beheersing en efficiënter werken, vooral gericht op de interne organisatie. In het model van Cameron en Quinn zijn dit de belangrijkste kenmerken van een hiërarchie cultuur. Dit is een ander type cultuur dan de adhocratie cultuur, die ICTU in haar beginjaren waarschijnlijk karakteriseerde en getypeerd wordt door kleinschaligheid en een sterke gerichtheid op innovatie.

Bij de bespreking van de verwachte structuur van de organisatie werd aangegeven dat een overgang van een adhocratieconfiguratie naar een professionele bureaucratie een van de mogelijke ontwikkelingen is. Deze

overgang sluit aan bij de ontwikkeling in de cultuur van ICTU. De omgeving in de komende periode werd eerder omschreven als stabiel en soms complex. Uit het theoretisch kader blijkt dat een dergelijk type omgeving goed past bij een bureaucratische organisatiestructuur met een familie- of hiërarchie cultuur.

Tabel 4.3 Verwachte veranderingen voor organisatieaspecten van ICTU uitgezet over de vier kwadranten van het model van de concurrerende waarden (Quinn, 2007)

Organisatie Aspect	Adhocratie Cultuur	Familie Cultuur	Hiërarchie Cultuur	Markt Cultuur
Strategie			nieuwe regels, procedures en meer samenhang programma's	
Doelen			meer inzicht, meer management control, efficiënte bedrijfsvoering, NUP	
Technologie			standaardisering, minder innovatie	
Mensen		blijven inspelen op behoeften medewerkers, nieuw PIS	beheersing interne arbeidsmarkt, handboek, nieuw PIS	
Structuur			handboek, training, groepering functies, planning en control systeem, clustering	
Omgeving	Nieuwe technologie, nieuw energiebeleid, meer veiligheid en privacy		vraag om samenhang	betere dienstverlening

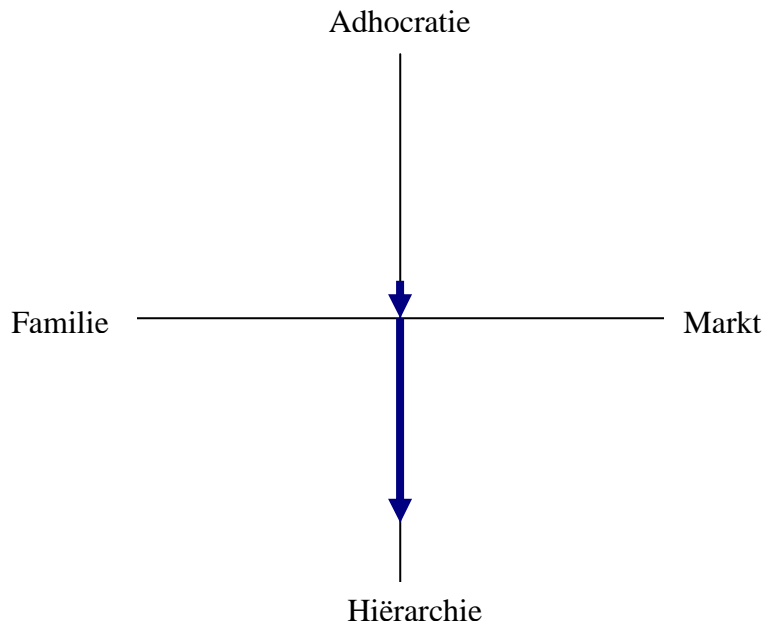
Op basis van de sociaalwetenschappelijk theorie en het empirisch onderzoek kan worden vastgesteld dat ICTU een cultuurverandering zou moeten doormaken. Werd de organisatie in de eerste jaren van haar bestaan waarschijnlijk sterk gekenmerkt door gerichtheid op innovatie, in de komende periode zal de organisatiecultuur steeds meer in het teken staan van beheersing, controle en efficiëntie. De conclusie luidt dus dat de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur van ICTU kenmerken van alle vier typen cultuur in zich zal hebben, maar dat vooral het aandeel van hiërarchie cultuur hierin zal moeten gaan toenemen.

Gebaseerd op de sociaalwetenschappelijke theorie en het uitgevoerde onderzoek is in figuur 4.4 de verandering in organisatiecultuur gevisualiseerd. Het figuur is gebaseerd op het model van Cameron en Quinn (1999). Aan het eind van elke as staat een van de vier cultuurtypen. Het kruispunt van de assen (nulpunt) geeft de huidige cultuur weer. Op de assen zijn per cultuurtype de veronderstelde veranderingen ten aanzien van de huidige cultuur aangegeven. De pijlen op de assen geven de richting aan waarin naar verwachting de cultuur zal veranderen. Deze richting kan positief of negatief zijn. De lengte van de pijlen geeft de sterkte van de verandering aan.

De pijl op de hiërarchie cultuur drukt uit dat uitgaande van de theorie en het uitgevoerde onderzoek moet worden verwacht dat de cultuur zich meer dan gemiddeld richting dit type ontwikkelt. De richting van de pijl op de as van de adhocratiecultuur is negatief gericht. Dit betekent, dat verwacht moet worden dat het aandeel van de adhocratiecultuur af zal nemen. Het gaat om een kleine

pijl en dus om een kleine verandering. Voor de marktcultuur en de familiecultuur worden geen belangrijke veranderingen verwacht.

Figuur 4.4 Verwachte veranderingen in de organisatiecultuur



4.3 Vaststelling bestaande en gewenste cultuur

Na de uitvoerige analyse om de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur te bepalen, zal nu ingegaan worden op de bestaande en de gewenste cultuur. Deze zijn vastgesteld met behulp van de vragenlijst van Aardema. De opzet van deze vragenlijst, de responsanalyse en de kwaliteitscriteria zijn in het vorige hoofdstuk besproken.

Op basis van de analyse van de respons kan om te beginnen een uitspraak worden gedaan over de organisatiecultuur zoals deze ten tijde van het onderzoek door de leidinggevenden van ICTU werd ervaren. Voor de bestaande en gewenste cultuur zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie van de statistische scores per cultuurtype berekend (zie bijlage vijf).

- Bestaande cultuur

Eerst wordt aan de hand van de berekende resultaten (tabel 4.5) de bestaande cultuur onderzocht. Het bereik van de scores loopt van 1 tot en met 5 (bijlage twee, vraag 18 tot en met 64).

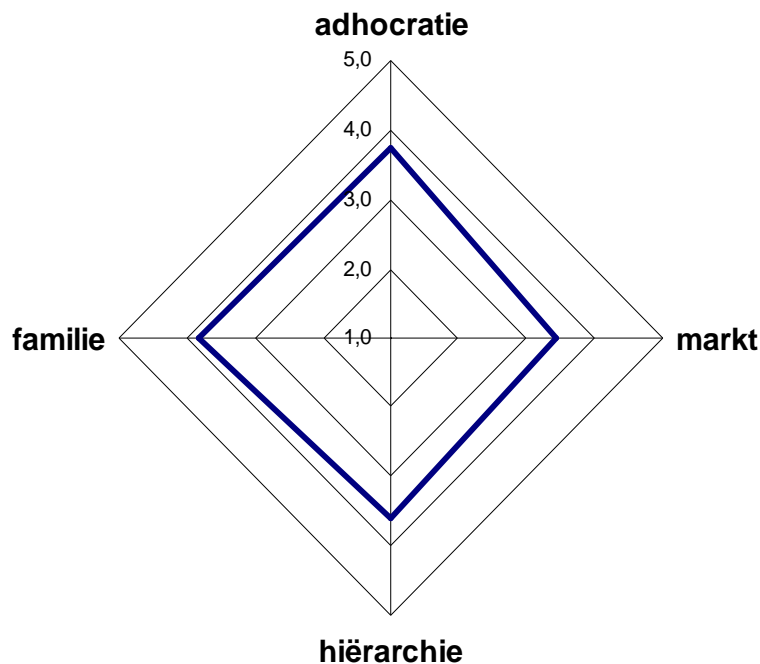
Tabel 4.5 Bestaande cultuur: gemiddelde scores (\bar{x}) en standaarddeviatie (s) per cultuurtype

cultuurtypen	\bar{x}	S
Adhocratie	3,7	0,550
Markt	3,4	0,461
Hiërarchie	3,6	0,504
Familie	3,8	0,547

Ontbrekende waarden zijn paarsgewijs (*pairwise*) niet meegenomen

Aan de hand van deze gegevens is een profiel opgesteld van de door de leidinggevenden ervaren (bestaande) cultuur (figuur 4.6).

Figuur 4.6 Profiel van de bestaande cultuur



Uit deze figuur blijkt dat er sprake is van het zogenaamde balansmodel: het profiel is voor elk cultuurtype vrijwel even sterk. Uit de standaarddeviaties blijkt dat de scores redelijk gespreid zijn, wat betekent dat de cultuur niet erg sterk is.

Uit het onderzoek naar relaties tussen de scores van leidinggevende op de bestaande cultuur en de kenmerken van die leidinggevenden, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en ervaring zijn geen relevante correlaties vastgesteld.

▪ **Gewenste cultuur**

Op vergelijkbare wijze is een data-analyse uitgevoerd om een uitspraak te kunnen doen over de organisatiecultuur die door de leidinggevenden van ICTU gewenst wordt.

In bijlage vijf deel II zijn op basis van de scores de gemiddelden en standaarddeviaties berekend. Deze zijn in tabel 4.7 overzichtelijk samengevat.

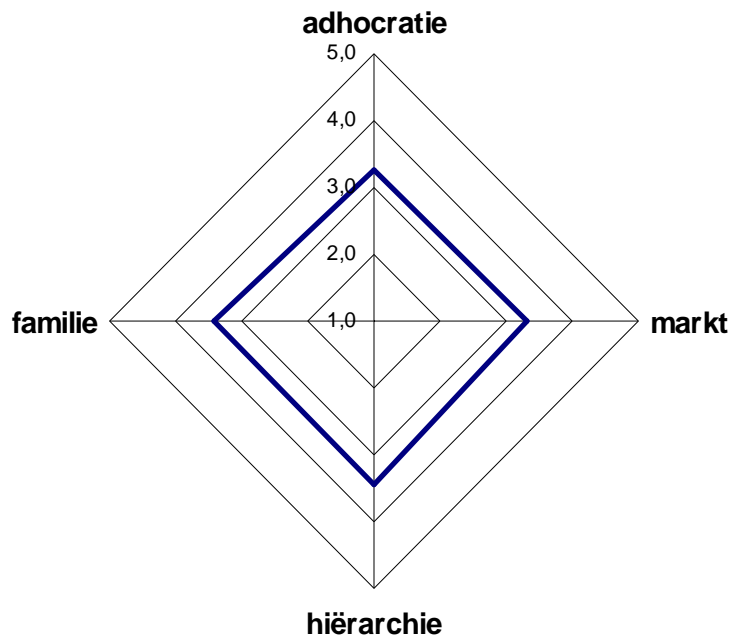
Tabel 4.7 Gewenste cultuur: gemiddelde scores (\bar{x}) en standaarddeviatie (s) per cultuurtype

Cultuurtypen	\bar{x}	S
Adhocratie	3,3	0,592
Markt	3,3	0,720
Hiërarchie	3,4	0,851
Familie	3,4	0,458

Ontbrekende waarden zijn paarsgewijs (*pairwise*) niet meegenomen

Aan de hand van bovenstaande gegevens is wederom een cultuurprofiel opgesteld (figuur 4.8), dat eveneens te kenmerken is als balansmodel. Opnieuw blijkt uit de standaarddeviaties een redelijke spreiding, wat betekent dat ook deze cultuur niet erg sterk is.

Figuur 4.8 Profiel van de gewenste cultuur



▪ **Vergelijking bestaande en gewenste cultuur**

De bestaande organisatiestructuur en de gewenste cultuur zijn beide te typeren als een balansmodel. In tabel 4.9 zijn voor de bestaande en de gewenste cultuur de gemiddelde scores naast elkaar gezet.

Tabel 4.9 Vergelijking gemiddelde scores (\bar{x}) bestaande en gewenste cultuur

cultuurtypen	\bar{x} bestaand (b)	\bar{x} gewenst (g)	Verskil ($\bar{x}_g - \bar{x}_b$)
Adhocratie	3,7	3,3	0,4
Markt	3,4	3,3	0,1
Hiërarchie	3,6	3,4	0,2
Familie	<u>3,8</u>	<u>3,4</u>	<u>0,4</u>
Totaal (Σ)	14,5	13,4	1,1
Gemiddeld (\bar{x})	3,6	3,4	0,2

Uit deze tabel blijkt dat het verschil tussen de bestaande en de gewenste cultuur vooral tot uiting komt in een lagere score op de gewenste adhocratiecultuur en de gewenste familiecultuur (beide 0,4). Voor de typen marktcultuur en hiërarchiecultuur is geen relevant verschil waar te nemen. Er is met andere woorden wel een verandering in de cultuur zichtbaar (van 3,6 naar 3,4), maar deze is marginaal (0,2).

Uit de vergelijkingsanalyse van de gemiddelde scores en de spreiding van scores voor de bestaande en de gewenste cultuur wordt duidelijk dat beide culturen

grotendeels met elkaar overeen komen. Voor zowel de bestaande als de gewenste cultuur is wel sprake van een redelijke spreiding. Hierdoor kan met minder zekerheid uitspraken worden gedaan over de resultaten.

4.4 Het probleem van de Baron von Münchhausen

Uit de vorige paragraaf komt naar voren, dat de leidinggevenden een andere organisatiecultuur wensen dan sociaalwetenschappelijk verwacht moet worden. De verklaring hiervoor wordt in deze thesis gezocht in het door Fruytier geschetste probleem van de Baron von Münchhausen (1994). Doordat leidinggevenden niet bekend zouden zijn met de bestaande alternatieven en bepaalde capaciteiten bij hen ontbreken, zouden ze niet in staat zijn om zich de nieuwe context situatie eigen te maken. Ze blijven dus als het ware 'hangen' in de oude situatie en de gewenste en de bestaande cultuur komen in dit geval dus grotendeels met elkaar overeen.

Om aan te kunnen tonen dat het probleem van de Baron von Münchhausen de verklaring kan zijn voor het onvermogen van leidinggevenden om te komen tot een andere cultuur moet aan drie voorwaarden voldaan zijn:

1. De bestaande en de gewenste cultuur komen (voor een belangrijk deel) met elkaar overeen.
2. De gewenste cultuur komt niet overeen met de sociaalwetenschappelijke verwachte cultuur.
3. Er bestaat een samenhang tussen de mate waarin de leidinggevenden de bestaande cultuur vertegenwoordigen en de mate waarin de bestaande en de gewenste cultuur overeenkomen.

In paragraaf 4.3 is geconstateerd dat voor zowel de bestaande als voor de gewenste cultuur ongeveer gelijk gescoord wordt op de vier cultuurdimensies. Beide culturen zijn te typeren als een balansmodel en beide komen dan ook grotendeels met elkaar overeen. In paragraaf 4.2 is vastgesteld dat de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur een sterke nadruk kent op de hiërarchie dimensie. Deze te verwachten cultuur is typerend voor een overheidsorganisatie volgens Cameron en Quinn (2007:95).

Aangetoond is dus dat de bestaande en de gewenste cultuur met elkaar overeenkomen en dat er een verschil bestaat tussen de gewenste en de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur. Hiermee is aan de eerste twee voorwaarden voldaan.

In het vervolg van deze paragraaf wordt de analyse beschreven die is uitgevoerd ten behoeve van het aantonen van de derde voorwaarde, namelijk in hoeverre er een samenhang bestaat tussen de mate waarin de leidinggevenden de bestaande cultuur vertegenwoordigen en de mate waarin de bestaande en de gewenste cultuur overeenkomen. Vervolgens wordt geconcludeerd of de stelling van Fruytier een mogelijke verklaring kan zijn voor het uitblijven van verandering van de cultuur die sociaalwetenschappelijk verwacht moet worden.

Allereerst is in bijlage zes per cultuurtype berekend in welke mate de scores van elke individuele leidinggevende voor de bestaande cultuur verschillen van de gemiddelde scores per cultuurtype. Uit deze analyses komt naar voren dat de

meeste leidinggevend en relatief dicht bij de gemiddelde bestaande cultuur scoren.

Veel leidinggevend en zijn dus een goede vertegenwoordiger van het gemiddelde van de bestaande cultuur.

Van deze leidinggevend en is, Fruytier volgend te verwachten dat zij als gewenste cultuur kiezen voor een cultuur, die getypeerd wordt door dezelfde kenmerken als de bestaande cultuur.

Om aan te kunnen tonen, dat leidinggevend en die hun bestaande cultuur sterk vertegenwoordigen, ook kiezen voor een gewenste cultuur die kenmerken heeft van die bestaande cultuur, moet er sprake zijn van samenhang tussen de mate van vertegenwoordiging van de bestaande cultuur aan de ene kant en de overeenkomst tussen de bestaande en gewenste cultuur aan de andere kant.

De analyse voor deze samenhang (bijlage zeven) is uitgevoerd aan de hand van de Pearson correlatie analyse (N=14). Uit deze analyse komt naar voren, dat er sprake is van een positieve correlatie ($r=.461$). Er is sprake van een samenhang.

Er mag dus verondersteld worden dat, de vertegenwoordigers van de bestaande cultuur, voorkeur hebben voor een gewenste cultuur die dezelfde kenmerken heeft van die bestaande cultuur.

Hiermee is ook aan de derde en laatste voorwaarde voldaan om de toepasselijkheid van het probleem van de Baron von Münchhausen aan te kunnen tonen.

De veronderstelling van Fruytier, dat het de leidinggevend en ontbreekt aan bepaalde capaciteiten en aan de vereiste kennis van de alternatieven om te kunnen komen tot de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur wordt dus door de uitgevoerde analyses bevestigd.

Het is bij de presentatie van deze resultaten nog van belang te wijzen op de eerder vastgestelde spreiding die bestaat voor de scores voor de bestaande cultuur. Om deze reden moeten de resultaten met enige terughoudendheid beoordeeld worden. Daarnaast is het gezien het lage aantal respondenten ook weinig te zeggen over significantie van de resultaten.

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn drie soorten cultuur geanalyseerd: de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur, de door de leidinggevend en gewenste cultuur en de door de leidinggevend en ervaren (bestaande) cultuur. In paragraaf 4.4 zijn deze vergeleken om te toetsen of veronderstelling juist is dat het probleem van de Baron von Münchhausen, zoals beschreven door Fruytier (1994), een plausibele verklaring is voor het onvermogen van leidinggevend en om te komen tot een andere cultuur en daarmee voor de gebrekkige belangstelling voor cultuur bij organisatieveranderingen.

De sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur laat een sterke ontwikkeling zien in de richting van een hiërarchiecultuur. In de door de leidinggevend en gewenste cultuur wordt deze bewegingsrichting niet duidelijk. Er is eerder sprake van gelijk

aandeel van de vier te onderscheiden cultuurtypes, wat een balansprofiel wordt genoemd.

De door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur komen niet met elkaar overeen.

De bestaande en de gewenste cultuur verschillen niet sterk van elkaar als wordt gekeken naar scores, spreiding en profiel (balansprofiel).

Tussen de door de leidinggevenden gewenste en de bestaande cultuur bestaat sterke samenhang.

Uit de analyses is duidelijk geworden dat de mate waarin de scores van de leidinggevenden voor de bestaande cultuur verschillen van de gemiddelde scores voor de bestaande cultuur een positieve correlatie ($r=.461$) kent met de mate waarin de bestaande en gewenste cultuur overeenkomen.

Het verschil tussen de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur en de door de leidinggevenden gewenste cultuur kan verklaard worden vanuit de bestaande cultuur.

In het volgende hoofdstuk zullen de eindconclusies besproken worden en zal de probleemstelling worden beantwoord. Daarnaast worden enkele aanbevelingen geformuleerd en suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Als ik uw ogen mag geloven, mijne heren, dan zou ik eerder moe worden van het u vertellen van markante anekdoten uit mijn leven, dan u van het naar mij luisteren. Uw aandacht vleit mij zeer, dat ik afzie van het voornemen, om met mijn reis naar de maan mijn verhaal te besluiten.
Reis om de wereld benevens andere merkwaardige avonturen van de Baron von Münchhausen

Hoofdstuk 5 Conclusies en Aanbevelingen

5.1 Inleiding

In deze thesis is onderzoek verricht naar de cultuur in een organisatie die plannen heeft voor verandering in die organisatie. De cultuur van een organisatie is van groot belang, omdat het zorgt voor "interne integratie en externe aanpassing en overleving" (Van Muijen, 1994). Wel aandacht geven aan de veranderingen in bijvoorbeeld de structuur en strategie, maar niet aan cultuur lijkt daarom geen goed devies. Uit het verrichte onderzoek is naar voren gekomen, dat een groot aantal van de leidinggevendenden van ICTU geneigd lijken te zijn om aan de bestaande organisatiecultuur vast te houden, terwijl een verandering in de cultuur vanuit wetenschappelijk oogpunt wel verwacht moet worden. De oorzaak hiervan ligt mogelijk in de onbekendheid met de alternatieve cultuur en het ontbreken van de vereiste capaciteiten om de stap naar de andere cultuur te maken. Dit wordt het probleem van de Baron von Münchhausen genoemd.

In dit hoofdstuk wordt allereerst aan de hand van de bevindingen van het onderzoek een antwoord gegeven op de deelvragen van deze thesis. De onderzoeksbevindingen in relatie tot het theoretisch kader worden hierna besproken, gevolgd door de beantwoording van de probleemstelling. Vervolgens worden er aanbevelingen uitgewerkt voor de sociale wetenschap en voor de ICTU organisatie en wordt gekeken in hoeverre vervolgonderzoek wenselijk is. Hierna vindt een reflectie plaats over de gekozen aanpak en de gemaakte keuzes, waarna het hoofdstuk met een slotbeschouwing wordt afgesloten.

5.2 Deelvragen

Deelvraag 1

Welke cultuur kenmerkt de bestaande organisatie?
--

In hoofdstuk vier werd aan de hand van een analyse van de resultaten van de vragenlijst van Aardema duidelijk dat de bestaande organisatiecultuur gekenmerkt wordt door een balansprofiel. De scores zijn redelijk gespreid, wat betekent dat een bepaald type cultuur niet heel erg nadrukkelijk aanwezig is.

Deelvraag 2

Welke cultuur wordt gewenst door de leidinggevendenden?

Aan de hand van dezelfde vragenlijst is vastgesteld dat ook de gewenste organisatiecultuur een balansprofiel is. In vergelijking met de bestaande cultuur is de cultuur nog iets minder nadrukkelijk aanwezig.

Deelvraag 3

Welke cultuur is de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur?
--

Het vorige hoofdstuk startte met een analyse van de data die verkregen waren met behulp van de Leidse octaëder en een omgevingsanalyse. Hieruit kwam naar voren dat de verwachting is dat de cultuur zich sterk zal bewegen richting een hiërarchiecultuur.

5.3 Conclusies

De theorie uit hoofdstuk twee had als doel te ondersteunen bij het vaststellen van de probleemstelling en bij het verrichten van het empirisch onderzoek. Hieronder worden enkele onderzoeksbevindingen besproken in relatie tot het theoretisch kader.

Allereerst is in hoofdstuk twee onder andere Hofstede (2003) aangehaald om de relatie tussen een individu en de organisatiecultuur te duiden. De respondenten die deelnamen aan het onderzoek verschilden het sterkst van elkaar waar het ging om leeftijd, aantal medewerkers waaraan gedelegeerd wordt en het lidmaatschap van een vakbond of beroepsorganisatie. Uit de uitgevoerde correlatieanalyses zijn echter geen relevante verbanden vastgesteld. Er kunnen dus geen uitspraken gedaan worden over een relatie tussen de kenmerken van respondenten en de organisatiecultuur. Het hiervoor geschetste beeld van Hofstede over de correlatie tussen kenmerken van mensen met dimensies van organisatiecultuur wordt in deze thesis dus niet bevestigd.

Bij het theoretisch kader is ook besproken, dat een organisatiecultuur uit subculturen kan bestaan. Alblas (1995) noemt de opdeling van de organisatie als een belangrijke oorzaak hiervan. ICTU kent vele afdelingen en programma's. Deze laatste richten zich vaak met eigen producten en diensten op een eigen deel van de markt, waardoor de relaties met andere organisatieonderdelen beperkt bestaan. Dit zijn dus goede uitgangspunten voor het ontstaan van subculturen. Bij het onderzoek naar de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur werden hiervoor inderdaad enkele aanwijzingen gevonden, zoals t-shirts met een opdruk om zich te onderscheiden van andere programma's, spreken in wij-zij termen als het gaat om een ander programma, maar ook het bestaan van verschillende werkprocessen voor soortgelijk werk. Gezien de gevonden overeenkomsten tussen de individuele bestaande en gewenste culturen, lijkt het er echter niet op dat die subculturen onderling erg sterk van elkaar verschillen. Kijkend naar programma's lijkt dat verklaarbaar. De programma's hebben weliswaar verschillende product en markt oriëntaties, maar de verschillende beroepen komen bij alle programma's voor: architect, ontwikkelaar, teamleider, secretaris, communicatiemedewerker enzovoort. Daarnaast is gemiddeld een kwart van de medewerkers een ingehuurde professional. Het onderscheid tussen de programma's is dus wellicht minder groot, als sommige informanten zeiden. Bij de stafdelingen is veel minder sprake van externe inhuur. De verschillende beroepsgroepen zijn ook meer afdelingsgebonden: administratieve medewerkers (Financiële administratie), hrm medewerkers (Personeel en Organisatie), ICT beheerders (Informatisering & Automatisering) enzovoort. Toch lijken ook de afdelingen enigszins op elkaar wat betreft hun cultuurtypering. Wellicht speelt hier dat alle afdelingen tot de staf behoren en dat dit een gezamenlijkheid creëert. De overeenkomst tussen programma's en afdelingen wat betreft de

typering van de bestaande en gewenste cultuur lijkt juist minder voor de hand te liggen. Bij veel organisaties is er sprake van enige afstand tussen deze twee groepen. Mogelijk geldt dit vooral in de beleving van de medewerkers en minder voor de leidinggevenden. Verder onderzoek hiernaar kan voor ICTU interessant zijn.

Een andere deel van het theoretisch kader betreft de sterke relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur die door verschillende auteurs wordt betoogd. De oplossingen die leiders hebben bedacht voor de problemen van de organisatie en de betekenissen die zij hebben gegeven aan ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie zijn bepalend voor de cultuur van die organisatie (Van Muijen, 1994). Effectieve leiders beschikken volgens Cameron en Quinn (2007) over capaciteiten en vaardigheden, waarmee ze succesvol zijn bij elk cultuurtype. Uit het onderzoek in deze thesis is naar voren gekomen, dat een grote groep leidinggevenden als gewenste cultuur niet voor een cultuur kiest die overeenkomt met de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur. Op basis van de uitgangspunten van Cameron en Quinn zou verondersteld kunnen worden dat de leidinggevenden in het onderzoek onvoldoende effectieve leiders zijn waar het om cultuur gaat.

Een van de conclusies op basis van het onderzoek is dus dat de leidinggevenden van ICTU niet lijken te kiezen voor de wetenschappelijk te verwachte cultuur, maar in plaats daarvan de door henzelf gewenste. Als die te verwachten cultuur toch nagestreefd zou moet worden, hoe kunnen zij dit dan het beste realiseren? Zonder volledig te zijn waar het de veranderkunde betreft, wordt hier kort een aantal inzichten besproken. Fruytier (1994) geeft aan dat de organisatie de processen binnen de organisatie en de alternatieven die er zijn moet *'verstehen'*. Een organisatie adviseur speelt hier volgens hem een essentiële rol omdat deze een buitenstaander is en andere keuzemogelijkheden kent. De adviseur ondersteunt de organisatie bij het externe en interne herontwerp. Aardema (2004) geeft aan dat het nodig is om te leren via training, coaching en dergelijke. Reflectie op bestaande waarden en daardoor komen tot nieuwe collectieve waarden, dat is waar een leider op gericht moet zijn, als het gaat om cultuurverandering. Schein (2004) tot slot stelt dat een cultuurverandering op zichzelf het doel niet kan zijn. Cultuurverandering kan nodig zijn om problemen in de organisatie op te lossen. Schein geeft aan dat de verandering bestaat uit het afleren van de bestaande overtuigingen, het leren van de nieuwe waarden en normen en tot slot het internaliseren van het nieuwe gedrag.

Nu het onderzoek uitgevoerd is, de deelvragen beantwoord zijn en het theoretisch kader geëvalueerd is, kan de probleemstelling beantwoord worden. De probleemstelling van deze thesis luidt:

Komen de door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur met elkaar overeen en kan een eventueel verschil verklaard worden vanuit de bestaande cultuur?
--

De probleemstelling valt uiteen in twee delen die separaat worden beantwoord.

Komen de door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur met elkaar overeen?

De door de leidinggevenden gewenste en de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur komen niet met elkaar overeen.

Kan een eventueel verschil verklaard worden vanuit de bestaande cultuur?

Tussen de door de leidinggevenden gewenste en de bestaande cultuur bestaat een sterke overeenkomst.

Het verschil tussen de sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur en de door de leidinggevenden gewenste cultuur kan verklaard worden vanuit de bestaande cultuur.

Het sociaalwetenschappelijke onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze thesis wees uit dat voor ICTU een cultuurprofiel moet worden verwacht met een sterke nadruk op de hiërarchiecultuur. Dit is volgens Cameron en Quinn (2007) kenmerkend voor overheidsorganisaties. De leidinggevenden gaven echter aan een cultuur te wensen, waarbij de vier verschillende cultuurdimensies in balans zijn, dus zonder sterke nadruk op een van de dimensies. De cultuur die leidinggevenden zeiden te ervaren ten tijde van het onderzoek lijkt sterk op deze gewenste cultuur. Uit het onderzoek bleken de meeste leidinggevenden sterke tot hele sterke vertegenwoordigers van de bestaande cultuur te zijn. De bestaande cultuur van de leidinggevenden lijkt de leidinggevenden van ICTU weinig keus te laten als het gaat om een alternatieve cultuur.

5.4 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

- **Aanbevelingen voor de sociale wetenschap**

Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn er twee aanbevelingen te doen ten aanzien van de methoden voor dataverzamelingmethoden. Een eerste aanbeveling betreft de vragenlijst. De voor deze thesis gebruikte vragenlijst van Aardema is mede gekozen, omdat verwacht werd dat de vragen beter passend zouden zijn bij leidinggeven die werkzaam zijn in de publieke sector. Andere vragenlijsten zoals die van Cameron en Quinn en de Focus vragenlijst krijgen vaak de kritiek, dat de vragen onduidelijk zijn voor de respondenten. De respondenten van het onderzoek in deze thesis gaven echter ook de kritiek dat de vragen onduidelijk of te subjectief ervaren werden. De aanbeveling aan de sociale wetenschap is daarom een vragenlijst te ontwikkelen, die goed te interpreteren is door de respondenten die werkzaam zijn bij een Nederlandse overheidsorganisatie.

Een tweede aanbeveling betreft het ontwikkelen van een diagnose instrument. Het vaststellen van de sociaalwetenschappelijk verwachte organisatiecultuur heeft plaatsgevonden aan de hand van een beschrijving van de organisatieaspecten van de Leidse octaëder. Daarbij is gebruik gemaakt van verschillende andere theoretische uitgangspunten. Hoewel dit tot een gedegen en afgewogen overweging heeft geresulteerd wat betreft de te verwachten cultuur, is er nog geen sprake van een bewezen methodiek. De aanbeveling aan de sociale wetenschap is dan ook een instrument te ontwikkelen waarmee het meten van een sociaalwetenschappelijk verwachte cultuur op een eenduidige wijze kan plaatsvinden.

- **Aanbevelingen voor de ICTU organisatie**

Ook voor de ICTU organisatie is een belangrijke aanbeveling te doen. ICTU heeft veel tijd en aandacht besteed aan de komende veranderingen in de organisatie. Bij het tot stand komen van de nieuwe organisatie zijn zowel directie als programmamanagers betrokken geweest. Een aantal punten is onderbelicht gebleven, waarvan de toekomstige organisatiecultuur de belangrijkste omissie is. De cultuur is een bindmiddel en geeft groepen van mensen een identiteit. Cultuur zorgt voor oplossingen voor verschillende problemen, die uit de omgeving op de groep afkomen. Organisatiecultuur verdient daarom aandacht in een organisatie, zeker bij het doorvoeren van veranderingen in de structuur in de organisatie. Om deze reden zou ICTU alsnog een visie moeten vormen op de na te streven organisatiecultuur.

- **Vervolgonderzoek**

Het probleem van de Baron von Münchhausen is een interessante verkenning naar de achterliggende oorzaken van falende transitie in organisatiecultuur. Fruytier stelde dat het leidinggeven in de bestaande situatie vaak ontbreekt aan de kwaliteiten die voor de toekomstige situatie vereist zijn. Hierdoor zou ook een verandering naar een cultuur die verschilt van de bestaande cultuur mogelijk niet eenvoudig tot stand kunnen komen. De stelling van Fruytier is in deze thesis onderzocht. Geconcludeerd kan worden, dat de stelling ook toepasbaar is op cultuurveranderingen voor de ICTU organisatie. Door vervolgonderzoek uit te voeren bij andere organisaties met grotere groepen respondenten kan de stelling verder getoetst worden op bruikbaarheid en kunnen de uitkomsten mogelijk ook generaliseerd worden.

5.5 Discussie

Uit de evaluatie van de gekozen aanpak en gemaakte keuzes komen enkele aandachtspunten naar voren. Door deze hier nu te benoemen, kan daar in vervolgonderzoek rekening mee gehouden worden.

Voor deze thesis is in eerste instantie gekozen voor een exploratieve aanpak. Dit betekent, dat begonnen werd met een globale probleemstelling zonder deze definitief vast te stellen. Vervolgens werd een primaire verkenning gedaan van het theoretisch kader, waarna weer werd gekeken naar de probleemstelling. De eerste invulling van het onderzoek door middel van interviews volgde hier weer op, waarna de eerste twee onderdelen weer opnieuw beoordeeld werden. Tijdens de analyse van de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat de gekozen aanpak niet succesvol toegepast was. De definitieve probleemstelling bleek onvoldoende helder geformuleerd, het theoretisch kader was te ruim opgezet, het onderzoek, gebaseerd op de probleemstelling en theoretisch kader was gericht op meerdere populaties en de data analyse was door de vele variabelen te complex geworden. Om deze reden is een nieuw vertrekpunt vastgesteld en is gekozen voor een stapsgewijze aanpak, waarbij elk onderdeel eerst werd afgerond, alvorens een volgend onderdeel werd uitgewerkt. Deze laatste aanpak heeft geleid tot een sterke beperking van de omvang en reikwijdte van het onderzoek, evenals tot een grote kwaliteitsverbetering van het onderzoek. Het overgaan op een andere aanpak heeft wel geresulteerd in een aanzienlijke overschrijding van de originele tijdsplanning.

Een tweede meer inhoudelijk aandachtspunt dat uit de evaluatie volgt, is het ontbreken van een eenduidig begrippenkader tijdens het onderzoek. Hierdoor bleek het tijdens de interviews niet goed mogelijk om sommige begrippen

ondubbelzinnig te benoemen. De term professionaliseren werd bijvoorbeeld door de informanten op verschillende manieren omschreven. Door deze verschillende betekenissen werd het moeilijker om de resultaten van de interviews met elkaar te vergelijken. De belangrijkste begrippen zouden dus zoveel mogelijk vooraf omschreven moeten worden. Begrippen die door informanten worden ingebracht tijdens een interview zouden zo helder en volledig mogelijk moeten worden gedefinieerd.

Waar het het begrip cultuur betreft is een derde aandachtspunt te benoemen. In deze thesis is gesproken over de sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur, de bestaande cultuur en de gewenste cultuur. In het eindverslag van de thesis zijn een aantal andere typeringingen niet opgenomen. Het gaat bijvoorbeeld om de historische cultuur, de huidige cultuur die in de huidige situatie verwacht zou worden en de toekomstige cultuur, niet zijnde de gewenste of sociaal wetenschappelijk te verwachten cultuur. Deze opsomming geeft aan, dat er kritisch gekeken moet worden naar het begrip cultuur om verwarring te voorkomen.

Het bespreken van de resultaten van vragenlijsten met de leidinggevenden betreft een vierde bevinding. Deze vervolggesprekken hadden kunnen leiden tot een betere interpretatie van de uitkomsten, doordat ze inzicht hadden kunnen geven in de achterliggende motivaties van de leidinggevenden om bepaalde antwoorden te geven. Van deze gesprekken is afgezien omdat leidinggevenden vaak beperkt beschikbaar waren.

Uit de evaluatie komt ook naar voren dat er ook zaken goed zijn gegaan, die bij nieuw onderzoek nagestreefd zouden moeten worden. Zo zijn de data die tijdens de observaties en interviews verzameld zijn altijd goed vastgelegd in een database. Bij het analyseren van de verwachte cultuur is hiervan veel gebruik gemaakt. Ook na langere tijd, bleken de data goed te interpreteren. Een ander aandachtspunt betreft het van de organisatie verkregen vertrouwen. Hierdoor kwam informatie beschikbaar, die zonder hulp niet toegankelijk was en werd toegang verleend tot bijeenkomsten, die onder normale omstandigheden niet door medewerkers bijgewoond kunnen worden.

5.6 Slotbeschouwing

Het centrale vraagstuk dat aan deze thesis ten grondslag ligt, is de vraag waarom de wetenschappelijk te verwachten veranderingen in de organisatiecultuur niet altijd (volledig) tot stand komen. Uit het uitgevoerde onderzoek zijn twee aandachtspunten naar voren gekomen. Allereerst bleek het mogelijk om een sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur te beschrijven. Uitgaande van de zes organisatieaspecten uit de Leidse octaëder, wordt deze te verwachten cultuur het best passend geacht bij de veranderingen in de organisatie. Ten tweede is gebleken, dat de leidinggevenden bij ICTU vooral vasthouden aan de bestaande cultuur. De sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur is voor hen mogelijk een onbekend alternatief, waarbij het hen mogelijk ook aan de vereiste capaciteiten ontbreekt. Deze redenering sluit aan bij het door Fruytier geformuleerde probleem van de Baron von Münchhausen.

ICTU kan de resultaten van het onderzoek gebruiken om inzicht te krijgen in hun eigen cultuur en om te komen tot een meer passende organisatiecultuur. Mijn ambities met deze thesis reiken echter verder. Ik hoop dat deze thesis ook aan

andere organisaties handreikingen geeft hoe te komen tot een sociaalwetenschappelijk te verwachten cultuur. Ook hoop ik dat op basis van de uitkomsten van het onderzoek leiders gericht ondersteund gaan worden in het nastreven van een organisatiecultuur als er sprake is van een verandering in hun organisatie. Tot slot hoop ik dat organisaties de verkregen inzichten kunnen gebruiken om de oorzaken van falende veranderingen te beoordelen.

De scepsis ten aanzien van de haalbaarheid van cultuurveranderingen is wellicht groot. Het lijkt welhaast een onmogelijke taak, gezien de vele negatieve ervaringen. Echter uit de verhalen van de Baron van Münchhausen komt naar voren dat niets uitgesloten moet worden, zelfs een succesvolle verandering in de organisatiecultuur niet.

Literatuur

- Aardema, H. *Verbindend leiderschap. Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Doetinchem: Elsevier overheid, 2004.
- Alblas, G. *Organisatie en management, Individu en organisatie, deel 3*. Utrecht: Lemma/Open Universiteit, 1995.
- Babbie, E. *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth, negende editie 2001.
- Bass, B.M. *Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: The free press, derde editie, 1990.
- Boer, D.J. en Bouwman, H. e.a. *Methodologie en statistiek*. Heerlen: Kluwer, 2005
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. en Demenint, M.I. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Den Haag: Reed Business Information, eerste druk, zesde oplage 2003.
- Boxall, P. en Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave, MacMilan, 2003.
- Braster, J.F.A. *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum en Comp, 2000.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Gebaseerd op het model van concurrerende waarden*. Den Haag: Academic Service, achtste oplage, juli 2007.
- Coun, M., Jäger, H.P.M., Jansen en W. Man, H. de. *Organisatie en management. Kennismaking met de organisatiekunde. Deel 1*. Utrecht: Lemma/Open Universiteit, 1995.
- E-overheid (s.a.). *Geschiedenis*. Bezocht op 7 maart 2010, op <http://www.e-overheid.nl/achtergrond/geschiedenis/geschiedenis.html#inh2>.
- Elias, N. *Het civilisatieproces. Sociogenetische en psychogenetische onderzoeken*. Amsterdam: Boom, 2001.
- Field, A. *Discovering statistics using spss*. Londen: Sage publications, derde editie 2009.
- Fruytier, B. *Organisatieverandering en het problem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept*. Delft: Eburon, 1994.
- Green, K.W. en Medlin, B. The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance. In: *Academy of Strategic Management Journal*, nr. 2, 2003, pp. 23-32.
- Handel, M.J. *The Sociology of organizations. Classic contemporary and critical readings*. Thousand oaks: Sage Publications, Inc, 2003.
- Hodgson, G.M. *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. Londen: Routledge, 2004.
- Hofstede, G. *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. Londen: Profile books ltd, 2003.
- Jong, M.J. de. *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam Meppel: Boom, tweede ongewijzigde druk, 1999.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A. en van Noort, W.J. *Organisaties vergelijkender wijs. Ontwikkelingen en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum, 9e druk 2001.
- Marshall, G. *Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford, New York: Oxford University Press, 2e editie, 1998.

- Matenaar, D.. *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*. Berlijn: Duncker & Humblot, 1983.
- Mintzberg, H. *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service, 14e oplage, november 2001.
- Muijen, J.J. van. *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Ridderkerk: Ridderprint, 1994.
- Porter, M.E. What is strategy? In: *Harvard Business Review*, november-december, 1996, pp. 61-78. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996.
- Rosenboom, A. De FOCUS-vragenlijst. In: *Zo zijn onze manieren*. Jaartal onbekend.
- Ring, P.S., Perry, J.L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. In: *Academy of Management Review*, vol. 10, nr. 2, april, 1985, pp. 276-286.
- Ruysseveldt, J., Witte, M. de en Grumbkow, J. van. *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass, 3^e editie, 2004.
- Tweede Kamer. *Oprichting ICT-implementatie-organisatie Stichting ICTU; Brief minister met een toelichting op de oprichting van de ICT-Uitvoeringsorganisatie (ICTU)*. Bezocht op 13 maart 2010, op de website van de Tweede Kamer via uitgebreid zoeken (nummer 27510, volgnummer 113): <http://parlando.sdu.nl/cgi/login/anonymous>.
- Zijderveld, A.C. (1966). *Institutionalisering: een studie over het methodologisch dilemma der sociale wetenschappen*. Meppel: Boom, tweede druk, 1974.

Secundaire bronnen

Betreft	Datum	Bron	Drager
Statuten 2006	28-11-2006	Intranet	Document
Verslag ICTU-PMO-bijeenkomst	22-03-2007	Intranet	Document
Werkplan Control. ICTU in Control	01-11-2007	Intranet	Document
Bedrijfsvoering ICTU hoofdlijn	16-11-2007	Intranet	Document
Jaarplan 2008. ICTU ontwikkelt door	19-12-2007	Intranet	Document
Reactie DT n.a.v. rapport MTO	15-01-2008	Directeur	E-mail
ICTU Jaaroverzicht. Een doorkijk vanuit 2007	01-04-2008	Intranet	Document
Managementsamenvatting Jaarplan ICTU 2.0	s.a.	Intranet	Document

Figuren en tabellen

Type	Nr	Titel	Auteur / methode	Pag
Figuur	-	De baron von Münchhausen trekt zichzelf en zijn paard aan zijn haren uit het moeras	Bürger	0
Figuur	2.1	De Leidse octaëder	Boonstra	15
Tabel	2.2	Kenmerken van mensen die correleren met dimensies van organisatiecultuur	Hofstede	17
Tabel	2.3	Basisstructuren en organisatiemodel voor vier omgevingstypen	Mintzberg, Van Muijen	20
Figuur	2.4	De verschillende niveaus waarop cultuur zich manifesteert	Hofstede	21
Figuur	2.5	Cultuurniveaus	Schein	22
Figuur	2.6	Het model van de concurrerende waarden	Quinn	27
Figuur	2.7	Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep	Van Muijen	30
Figuur	2.8	Het tien-stappen cultuur beoordelingsproces	Schein	32
Tabel	3.1	Operationaliseren van de onderzoeksvragen	-	37
Tabel	3.2	Gespreksonderwerpen voor interviews ICTU	-	39
Tabel	3.3	Aantal leidinggevenden verdeeld over drie subgroepen	-	41
Tabel	3.4	Respons per subgroep	SPSS	42
Tabel	3.5	Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten bestaande cultuur	Aardema	43
Tabel	3.6	Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten gewenste cultuur	Aardema	43
Tabel	3.7	Geroteerde factorladingen bestaande cultuur	SPSS	45
Tabel	3.8	Geroteerde factorladingen gewenste cultuur	SPSS	45
Tabel	3.9	Betrouwbaarheid per cultuurtype voor bestaande cultuur	SPSS	46
Tabel	3.10	Betrouwbaarheid per cultuurtype voor gewenste cultuur	SPSS	46
Figuur	4.1	Gewenste samenstelling medewerkersbestand	-	52
Figuur	4.2	Mintzbergs divisiestructuur	Mintzberg	54
Tabel	4.3	Verwachte veranderingen voor organisatieaspecten van ICTU uitgezet over de vier kwadranten van het model van de concurrerende waarden	Quinn	60
Figuur	4.4	Verwachte veranderingen in de organisatiecultuur	-	61
Tabel	4.5	Bestaande cultuur: gemiddelde scores en standaarddeviatie per cultuurtype	SPSS	61
Figuur	4.6	Profiel van de bestaande cultuur	Excell	62
Tabel	4.7	Gewenste cultuur: gemiddelde scores en standaarddeviatie per cultuurtype	SPSS	62
Figuur	4.8	Profiel van de gewenste cultuur	Excell	63
Tabel	4.9	Vergelijking gemiddelde scores bestaande en gewenste cultuur	Excell	63

Bijlagen

Bijlage	Titel	Hoofdstuk
1	model van de concurrerende waarden (uitgebreid)	§2.5.1
2	vragenlijst	§3.3.4
3	factoranalyse *	§3.3.6
4	crohnbach's alfa *	§3.3.6
5	scores per cultuur *	§4.3
6	vertegenwoordigers van de bestaande cultuur	§4.4
7	de Baron von Münchhausen	§4.4

* Deel I = bestaande cultuur. Deel II = gewenste cultuur.

Bijlage 1: model van de concurrerende waarden (uitgebreid)

Quinn en Cameron geven aan dat het model van de concurrerende waarden naast culturele waarden en organisatievormen ook andere aspecten omvat. Deze aspecten betreffen leiderschapsrollen, effectiviteitscriteria, centrale managementtheorieën, kwaliteitsstrategieën, rollen en middelen voor personeelsmanagement en kunnen uitgezet worden over de kwadranten van het model (2007:69,74,76).

FAMILIE		Flexibiliteit		ADHOCRATIE		
Intern	Type leider	Stimulator Mentor Vaderfiguur		Type leider	Innovator Ondernemer Visionair	
	Effectiviteits-criteria	Cohesie Moreel Human resources		Effectiviteits-criteria	Nieuwste Creativiteit Groei	
	Management-theorie	Participatie bevordert betrokkenheid en inzet		Management-theorie	Vernieuwingsgezindheid	
	Kwaliteits-strategieën	Empowerment Teamvorming Betrokkenheid personeel HR ontwikkeling Open communicatie		Kwaliteits-strategieën	Verrassing en plezier Nieuwe normen Behoeften voorzien Creativiteit Verbetering	
	HRM rol	Belangenbehartiger		HRM rol	Veranderaar	
	Middelen	Inspelen op behoeften		Middelen	Faciliteren transform.	
	Doelstellingen	Cohesie, betrokkenheid		Doelstellingen	Vernieuwing organis.	
	Competenties	Ontwikkelen		Competenties	Analyse, veranderen	
	Type leider	Coördinator Bewaker Organisator		Type leider	Opjager Concurrent Producent	
	Effectiviteits-criteria	Efficiëntie Tijdigheid Soepel functioneren		Effectiviteits-criteria	Marktaandeel Doelstellingen Concurrentie	
Extern	Management-theorie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Management-theorie	Concurrentie bevordert productie		
	Kwaliteits-strategieën	Foutenopsporing Meting Procesbeheersing Kwaliteitsinstrumenten	Kwaliteits-strategieën	Voorkeuren klant Verbetering productie Partnerschappen Concurrentievermogen		
	HRM rol	Besturen	HRM rol	Bedrijfsvoering		
	Middelen	Reengineering	Middelen	Aansluiten op strategie		
	Doelstellingen	Efficiënte infrastructuur	Doelstellingen	Winstgerichtheid		
	Competenties	Verbeteren	Competenties	Zakelijk		
	HIERARCHIE		Beheersbaarheid		MARKT	

Bijlage 2: vragenlijst

Aan de vragenlijst is een toelichting voorafgegaan. Hierin stond de aanleiding van het onderzoek beschreven, een toelichting op de vragenlijst en een invulinstructie. De vragen 1 tot en met 13 hebben betrekking op de algemene kenmerken van de respondent.

1.	Bij welk programma/afdeling bent u werkzaam?
	<input type="text" value="Maak uw keuze"/> <input type="text" value="achiicg0"/> <input type="text" value="23"/>

2.	Op welke wijze bent u verbonden aan ICTU? Indien u via een externe partij werkt bij ICTU, geef dan aan voor hoeveel maanden uw inzet is in 2008.
	<input type="checkbox"/> ik ben een ICTU medewerker met een vast/tijdelijk contract <input type="checkbox"/> ik ben gedetacheerd vanuit een andere overheidsorganisatie <input type="checkbox"/> ik ben werkzaam via een opdracht aan een externe leverancier <input type="text" value=""/> <input type="text" value="achbagj0"/> <input type="text" value="21"/> <input type="text" value="achbagj1"/> <input type="text" value="21"/>

3.	Wat is uw geboortjaar?
	<input type="text" value="19.."/> <input type="text" value="achbagg0"/> <input type="text" value="11"/>

4.	Wat is uw hoogst genoten opleiding?
	<input type="text" value="universiteit"/> <input type="text" value="achbaga0"/> <input type="text" value="23"/>

5.			
In welk land bent u geboren?	Nederland	achbbbf0	11
In welk land is uw moeder geboren?	Nederland	achbbca0	11
In welk land is uw vader geboren?	Nederland	achbbcd0	11

6. Wat is uw geslacht?			
man	▼	achbbcg0	23

7. Wat is uw functie binnen het programma / de afdeling?			
Maak uw keuze	▼	achbbec0	23

8. Hoeveel jaar werkervaring heeft u voor het werk dat u nu verricht?			
..	achbbef0	11	

9.			
Uit hoeveel uur bestaat uw volledige werkweek (volgens uw contract)?	..	achbbei0	11
Hoeveel uur van die werkweek besteedt u aan uw functie binnen het programma/de afdeling? Houdt hierbij rekening met het werk wat u niet voor uw programma/afdeling uitvoert.	..	achiich0	11

anders dan anderhalf jaar geleden.							
(2) We zouden in ons programma/afdeling wel wat beter mogen letten op de verhouding tussen kosten en baten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcdi0	32
(4) Het zou goed zijn als binnen ons programma/afdeling de doelen meer SMART zouden worden geformuleerd (SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcec0	32
(6) Wij gaan in ons programma/afdeling zo goed mogelijk na of iedereen de gemaakte afspraken nakomt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcei0	32
(7) We zouden in ons programma/afdeling wat meer met elkaar moeten nadenken over de toekomst van ons programma/afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcfe0	32
(10) Binnen ons programma/afdeling slagen we er voortdurend in om echte vernieuwing te realiseren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcge0	32
(11) Ons programma/afdeling zou beter moeten gaan presteren dan nu het geval is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcgf0	32
(14) Het is voor iedere medewerker duidelijk wat ons programma/afdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbcgi0	32

wil bereiken.							
(15) De leidinggevenden binnen ICTU zouden beter naar de medewerkers moeten luisteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbchj0	32
(16) Wij weten in ons programma/afdeling heel goed wat onze opdrachtgevers, klanten en gebruikers willen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbchc0	32

	helemaal mee oneens	tamelijk mee oneens	nigszin eens, oneens	instamelijk mee eens		helemaal mee eens	
(18) Binnen ons programma/afdeling wordt het belangrijk gevonden dat iedereen zich aan de regels houdt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbcif0	32
(19) Het zou goed zijn als leidinggevenden binnen ICTU zich meer op de werkvloer lieten zien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbcii0	32
(20) In ons programma/afdeling zou vernieuwing wat minder om mooie woorden en wat meer om ander gedrag moeten gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbdjc0	32
(21) Wij zijn er veel mee bezig hoe de bij de medewerkers aanwezige talenten optimaal kunnen worden benut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbdjg0	32
(23) Wij slagen er goed in om de afgesproken kwaliteit van dienstverlening waar te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	achbdad0	32
(25) Iedere							

medewerker kan bij ons meepraten over de toekomst van het programma / de afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbdbe0	32
(27) In ons programma/afdeling zou wel wat duidelijker mogen worden vastgelegd waaraan iedereen zich heeft te houden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbddd0	32
(29) Wij slagen er in ons programma / afdeling nog onvoldoende in om relevante externe informatie goed te verwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbddf0	32
(32) We zouden in ons programma/afdeling duidelijker moeten vastleggen welke verantwoordelijkheden de mensen hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achbdej0	32

	helemaal mee oneens	tamelijk mee oneens	nigszin mee oneens	instamelijk mee eens	helemaal mee eens		
(36) Leidinggevend binnen ICTU zouden voor de mensen op de werkvloer duidelijker moeten maken wat de organisatie wil bereiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiidf0	32
(38) Wij besteden systematisch aandacht aan het verkrijgen van voldoende draagvlak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiidh0	32
(40) Het 'beheer op orde' zou moeten verbeteren binnen het programma / de afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiiej0	32
(42) Wij leggen in het programma / binnen de afdeling duidelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiieb0	32

vast wat van mensen verwacht wordt.							
(45) Als leidinggevend binnen ICTU zouden wij wel wat meer teambuilding kunnen gebruiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiiee0	32
(48) Wij zouden ons meer moeten inspannen om er achter te komen wat onze opdrachtgevers, klanten en gebruikers willen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiieh0	32

	helemaal mee oneens	tamelijk mee oneens	enigszin eens, oneens	instamelijk mee eens		helemaal mee eens	
(50) In ons programma/afdeling proberen wij onze plannen en doelen zo meetbaar mogelijk te omschrijven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiifb0	32
(52) Ons programma / afdeling slaagt er in de ogen van de buitenwereld in om prima prestaties te leveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiifd0	32
(54) De strategische visie van ons programma / afdeling is voor iedere medewerker helder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiiff0	32
(56) Wij verdelen onderling de leiderschapsrol, aansluitend bij ieders sterke en zwakkere punten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiifh0	32
(58) wij doen in ons programma / afdeling op een goede manier aan kennismanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiigj0	32
(61) De							

leidinggevend binnen ICTU zouden meer moeten samenwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiigc0	32
(64) De programma's en afdelingen binnen ICTU zouden beter in staat moeten zijn om mee te veranderen met externe omstandigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	achiigf0	32

15.	Hieronder kunt u kort een opmerking plaatsen, indien u dat wenst.	
	<input type="text"/>	achiigg0 11

In de volgende tabellen staat per cultuurtype aangegeven met welke vragen deze is geoperationaliseerd. Tabel A betreft de bestaande cultuur en Tabel B de gewenste).

Tabel A Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten bestaande cultuur

Familie Cultuur	Adhocratie cultuur	Hiërarchie cultuur	Markt cultuur
21	1	6	14
25	10	18	23
38	16	42	52
56	58	50	54

Tabel B Vragen uit de vragenlijst gerelateerd aan de te meten gewenste cultuur

Familie Cultuur	Adhocratie cultuur	Hiërarchie cultuur	Markt cultuur
15	20	4	2
19	29	27	7
45	48	32	11
61	64	40	36

Bijlage 3: factoranalyse

Hieronder is de SPSS output weergegeven, die is berekend op 10 april 2010.

Deel I Bestaande cultuur (paragraaf 3.3.6)

Component Matrix^a (Familiecultuur)

	Component
	1
(21) Wij zijn er veel mee bezig hoe de bij de medewerkers aanwezige talenten optimaal kunnen worden benut.	,582
(25) Iedere medewerker kan bij ons meepraten over de toekomst van het programma / de afdeling.	-,588
(38) Wij besteden systematisch aandacht aan het verkrijgen van voldoende draagvlak.	,909
(56) Wij verdelen onderling de leiderschapsrol aansluitend bij ieders sterke en zwakkere punten.	,540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Adhocratiecultuur)

	Component
	1
(1) De meeste mensen binnen ons programma/afdeling doen hun werk nu anders dan anderhalf jaar geleden.	,349
(10) Binnen ons programma/afdeling slagen we er voortdurend in om echte vernieuwing te realiseren.	,769
(16) Wij weten in ons programma/afdeling heel goed wat onze opdrachtgevers klanten en gebruikers willen.	,822
(58) wij doen in ons programma / afdeling op een goede manier aan kennismanagement.	,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Hiërarchiecultuur)

	Component
	1
(6) Wij gaan in ons programma/afdeling zo goed mogelijk na of iedereen de gemaakte afspraken nakomt.	
(18) Binnen ons programma/afdeling wordt het belangrijk gevonden dat iedereen zich aan de regels houdt.	
(42) Wij leggen in het programma / binnen de afdeling duidelijk vast wat van mensen verwacht wordt.	,851
(50) In ons programma/afdeling proberen wij onze plannen en doelen zo meetbaar mogelijk te omschrijven.	,921

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Marktcultuur)

	Component
	1
(14) Het is voor iedere medewerker duidelijk wat ons programma/afdeling wil bereiken.	,835
(23) Wij slagen er goed in om de afgesproken kwaliteit van dienstverlening waar te maken.	
(52) Ons programma / afdeling slaagt er in de ogen van de buitenwereld in om prima prestaties te leveren.	
(54) De strategische visie van ons programma / afdeling is voor iedere medewerker helder.	,926

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Deel II Gewenste cultuur (paragraaf 3.3.6)

Component Matrix^a (Familiecultuur)

	Component
	1
(15) De leidinggevenden binnen ICTU zouden beter naar de medewerkers moeten luisteren.	,848
(19) Het zou goed zijn als leidinggevenden binnen ICTU zich meer op de werkvloer lieten zien.	,693
(45) Als leidinggevenden binnen ICTU zouden wij wel wat meer teambuilding kunnen gebruiken.	,928
(61) De leidinggevenden binnen ICTU zouden meer moeten samenwerken.	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Adhocratiecultuur)

	Component
	1
(20) In ons programma/afdeling zou vernieuwing wat minder om mooie woorden en wat meer om ander gedrag moeten gaan.	,866
(29) Wij slagen er in ons programma / afdeling nog onvoldoende in om relevante externe informatie goed te verwerken.	,802
(48) Wij zouden ons meer moeten inspannen om er achter te komen wat onze opdrachtgevers klanten en gebruikers willen.	,407
(64) De programma's en afdelingen binnen ICTU zouden beter in staat moeten zijn om mee te veranderen met externe omstandigheden.	,449

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Hiërarchiecultuur)

	Componen t
	1
(4) Het zou goed zijn als binnen ons programma/afdeling de doelen meer SMART zouden worden geformuleerd (SMART = specifiek meetbaar aanvaardbaar realistisch tijdgebonden).	,805
(27) In ons programma/afdeling zou wel wat duidelijker mogen worden vastgelegd waaraan iedereen zich heeft te houden.	,879
(32) We zouden in ons programma/afdeling duidelijker moeten vastleggen welke verantwoordelijkheden de mensen hebben.	,928
(40) Het 'beheer op orde' zou moeten verbeteren binnen het programma / de afdeling.	,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a (Marktcultuur)

	Componen t
	1
(2) We zouden in ons programma/afdeling wel wat beter mogen letten op de verhouding tussen kosten en baten.	,797
(7) We zouden in ons programma/afdeling wat meer met elkaar moeten nadenken over de toekomst van ons programma/afdeling.	,772
(11) Ons programma/afdeling zou beter moeten gaan presteren dan nu het geval is.	,778
(36) Leidinggevenden binnen ICTU zouden voor de mensen op de werkvloer duidelijker moeten maken wat de organisatie wil bereiken.	,558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Bijlage 4: cronbachs alfa

Hieronder is de SPSS output weergegeven, die is berekend op 10 april 2010.

Deel I Bestaande cultuur (paragraaf 3.3.6)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	13	86,7
Excluded ^a	2	13,3
Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Familiecultuur (vragen 21, 25, 38, 56)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,347	,247	4

Adhocratie cultuur (vragen 1, 10, 16, 58)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,539	,596	4

Hiërarchie cultuur (vragen 6, 18, 42, 50)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,318	,300	4

Marktcultuur (vragen 14, 23, 52, 54)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,417	,407	4

Deel II Gewenste cultuur (paragraaf 3.3.6)**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	13	86,7
Excluded ^a	2	13,3
Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Familiecultuur (vragen 15, 19, 45, 61)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,652	,613	4

Adhocratie cultuur (vragen 20, 29, 48, 64)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,577	,570	3

Hiërarchie cultuur (vragen 4, 27, 32, 40)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,869	,873	4

Marktcultuur (vragen 2, 7, 11, 36)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,706	,706	4

Bijlage 5: scores per cultuur

Deel I Bestaande cultuur (paragraaf 4.3)

Scores van respondenten (N=14) betreffende markt cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	14	23	52	54	
2	4	3	3	4	3,5
3	3	3	3	2	2,8
4	3	4	*	*	3,5
5	3	3	3	3	3,0
6	3	4	4	4	3,8
7	3	2	4	5	3,5
8	3	3	4	3	3,3
9	2	4	4	2	3,0
10	5	4	4	4	4,3
11	4	4	4	3	3,8
12	3	4	4	3	3,5
13	2	4	4	2	3,0
15	3	4	3	3	3,3
17	4	4	4	5	4,3

Ongewogen gemiddelde markt cultuur = 3,4

Scores van respondenten (N=14) betreffende hiërarchie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	6	18	42	50	
2	4	4	3	4	3,8
3	4	3	4	4	3,8
4	4	4	*	*	4,0
5	3	3	3	4	3,3
6	4	2	2	4	3,0
7	4	3	3	4	3,5
8	4	4	2	3	3,3
9	4	3	4	4	3,8
10	2	4	5	4	3,8
11	4	3	3	4	3,5
12	3	3	4	4	3,5
13	2	4	2	4	3,0
15	4	5	2	2	3,3
17	5	5	5	5	5,0

Ongewogen gemiddelde hiërarchie cultuur = 3,6

Scores van respondenten (N=14) betreffende adhocratie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	1	10	16	58	
2	5	4	4	4	4,3
3	3	3	4	4	3,5
4	5	4	4	*	4,3
5	4	3	4	4	3,8
6	5	4	4	4	4,3
7	3	3	4	3	3,3
8	4	3	3	2	3,0
9	4	3	4	2	3,3
10	3	5	5	3	4,0
11	5	4	4	3	4,0
12	4	3	4	4	3,8
13	2	4	3	3	3,0
15	5	2	4	2	3,3
17	5	5	5	4	4,8

Ongewogen gemiddelde adhocratie cultuur = 3,7

Scores van respondenten (N=14) betreffende familie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	21	25	38	56	
2	3	5	2	4	3,5
3	4	4	3	2	3,3
4	5	4			4,5
5	4	4	4	5	4,3
6	3	4	3	4	3,5
7	3	4	4	3	3,5
8	4	5	2	3	3,5
9	4	4	5	4	4,3
10	4	5	4	5	4,5
11	5	3	5	4	4,3
12	4	3	4	4	3,8
13	2	4	4	4	3,5
15	3	4	3	1	2,8
17	5	5	4	4	4,5

Ongewogen gemiddelde familie cultuur = 3,8

* Geen score geregistreerd

Geschatte standaarddeviaties bestaande cultuur (berekend in SPSS op 27 april 2010)

	N	Std. Deviation
bestaand_ADH	13	,54998
bestaand_HIER	13	,50361
bestaand_MRK	13	,46148
bestaand_FAM	13	,54732
Valid N (listwise)	13	

Deel II Gewenste cultuur (paragraaf 4.3)

Scores van respondenten (N=14) betreffende markt cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	2	7	11	36	
2	2	3	4	5	3,5
3	2	2	3	4	2,8
4	2	3	2	*	2,3
5	4	4	4	5	4,3
6	2	2	3	2	2,3
7	4	4	4	4	4,0
8	3	4	4	5	4,0
9	3	2	4	4	3,3
10	2	2	1	3	2,0
11	4	3	3	4	3,5
12	4	3	4	4	3,8
13	3	4	2	4	3,3
15	3	5	4	3	3,8
17	4	4	4	3	3,8

Ongewogen gemiddelde markt cultuur = 3,3

Scores van respondenten (N=14) betreffende hiërarchie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	4	27	32	40	
2	4	2	3	3	3,0
3	2	3	2	3	2,5
4	4	3	4	*	3,7
5	5	4	4	4	4,3
6	2	4	4	4	3,5
7	4	4	4	4	4,0
8	5	4	5	4	4,5
9	3	3	4	2	3,0
10	1	1	1	2	1,3
11	4	4	4	3	3,8
12	4	4	4	5	4,3
13	4	4	4	3	3,8
15	4	3	4	4	3,8
17	4	2	3	3	3,0

Ongewogen gemiddelde hiërarchie cultuur = 3,4

Scores van respondenten (N=14) betreffende adhocratie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	20	29	48	64	
2	2	4	4	2	3,0
3	3	3	3	3	3,0
4	2	4	*	*	3,0
5	4	4	4	4	4,0
6	2	2	2	2	2,0
7	4	3	5	4	4,0
8	3	3	4	5	3,8
9	3	3	2	4	3,0
10	1	2	5	4	3,0
11	2	2	2	4	2,5
12	3	3	4	4	3,5
13	3	3	4	3	3,3
15	4	3	4	3	3,5
17	4	5	3	4	4,0

Ongewogen gemiddelde adhocratie cultuur = 3,3

Scores van respondenten (N=14) betreffende familie cultuur.					
Respondent	Variabele				Gemiddelde
	15	19	45	61	
2	4	3	4	3	3,5
3	3	3	3	4	3,3
4	4	3	*	*	3,5
5	4	4	4	4	4,0
6	2	2	2	4	2,5
7	3	3	3	3	3,0
8	3	5	3	4	3,8
9	3	3	2	4	3,0
10	3	3	3	3	3,0
11	4	4	4	4	4,0
12	3	4	4	4	3,8
13	3	4	3	3	3,3
15	4	4	4	4	4,0
17	2	4	3	4	3,3

Ongewogen gemiddelde familie cultuur = 3,4

* Geen score geregistreerd

Geschatte standaarddeviaties gewenste cultuur (berekend in SPSS op 27 april 2010)

	N	Std. Deviation
gewenst_ADH	13	,59189
gewenst_HIER	13	,85089
gewenst_MRK	13	,71962
gewenst_FAM	13	,45814
Valid N (listwise)	13	

Bijlage 6: vertegenwoordigers van de bestaande cultuur

De mate waarin voor de bestaande cultuur de individuele totaalscores per cultuurtype afwijken van gemiddelde waarden per cultuurtype

Respondent	Δa^1	Δh^1	Δm^1	Δf^1	Totaal 1 $\Sigma \Delta (a,h,m,f)$
2	0,5	0,2	0,1	0,3	1,1
3	0,2	0,2	0,7	0,6	1,7
4	0,6	0,4	0,1	0,7	1,8
5	0,0	0,3	0,4	0,4	1,1
6	0,5	0,6	0,3	0,3	1,7
7	0,5	0,1	0,1	0,3	1,0
8	0,7	0,3	0,2	0,3	1,5
9	0,5	0,2	0,5	0,4	1,6
10	0,3	0,2	0,8	0,7	2,0
11	0,3	0,1	0,3	0,4	1,1
12	0,0	0,1	0,1	0,1	0,3
13	0,7	0,6	0,4	0,3	2,0
15	0,5	0,3	0,2	1,1	2,1
17	1,0	1,4	0,8	0,7	3,9

¹ $\Delta =$ (Individuele gemiddelde score (zie bijlage 5) - ongewogen gemiddelde per cultuurtype (zie bijlage 5)), waarbij a (adhocratie), h (hiërarchie), m (markt) en f (familie). Bijvoorbeeld: respondent 2: $\Delta a = 4,25 - 3,75 = 0,5$.

Bijlage 7: de Baron von Münchhausen

Totalen van de verschillen tussen de bestaande en gewenste cultuur.

resp	Bestaande cultuur (gemiddelde per cultuurtype)				Gewenste cultuur (gemiddelde per cultuurtype)				Delta (Δ) bestaande en gewenste cultuur (per cultuurtype)				Totaal 2 $\Sigma\Delta$ (A,H,M,F)
	A	H	M	F	A	H	M	F	A	H	M	F	
2	4,3	3,8	3,5	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	1,3	0,8	0,0	0,0	2,0
3	3,5	3,8	2,8	3,3	3,0	2,5	2,8	3,3	0,5	1,3	0,0	0,0	1,8
4	4,3	4,0	3,5	4,5	3,0	3,7	2,3	3,5	1,3	0,3	1,2	1,0	3,8
5	3,8	3,3	3,0	4,3	4,0	4,3	4,3	4,0	0,3	1,0	1,3	0,3	2,8
6	4,3	3,0	3,8	3,5	2,0	3,5	2,3	2,5	2,3	0,5	1,5	1,0	5,3
7	3,3	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	3,0	0,8	0,5	0,5	0,5	2,3
8	3,0	3,3	3,3	3,5	3,8	4,5	4,0	3,8	0,8	1,3	0,8	0,3	3,0
9	3,3	3,8	3,0	4,3	3,0	3,0	3,3	3,0	0,3	0,8	0,3	1,3	2,5
10	4,0	3,8	4,3	4,5	3,0	1,3	2,0	3,0	1,0	2,5	2,3	1,5	7,3
11	4,0	3,5	3,8	4,3	2,5	3,8	3,5	4,0	1,5	0,3	0,3	0,3	2,3
12	3,8	3,5	3,5	3,8	3,5	4,3	3,8	3,8	0,3	0,8	0,3	0,0	1,3
13	3,0	3,0	3,0	3,5	3,3	3,8	3,3	3,3	0,3	0,8	0,3	0,3	1,5
15	3,3	3,3	3,3	2,8	3,5	3,8	3,8	4,0	0,3	0,5	0,5	1,3	2,5
17	4,8	5,0	4,3	4,5	4,0	3,0	3,8	3,3	0,8	2,0	0,5	1,3	4,5

Legenda: resp (respondent), A (adhocratie cultuur), H (hiërarchie cultuur), M (markt cultuur) en F (familie cultuur).

Correlatie tussen de bestaande cultuur (totaalscore 1, bijlage 6) en de gewenste cultuur (totaalscore 2, bijlage 7). SPSS output, die is berekend op 27 april 2010.

		Totaal1	Totaal2
Totaal1	Pearson Correlation	1	,461
	Sig. (2-tailed)		,097
	N	14	14
Totaal2	Pearson Correlation	,461	1
	Sig. (2-tailed)	,097	
	N	14	14

Voetnoten

¹ Croon, M. (2004). Zwanger worden, handboek voor kinderwensers en twijfelaars. Amsterdam: Thoeis, 2004.

² Lammers (2001, p32) schrijft dat er een drietal elementen zijn die invulling geven aan de blauwdruk van een organisatie:

- *functionalisatie*: het bewust vormen van taken en taakcomplexen als delen van een groter actiegeheel, dat gericht is op het bereiken van een objectief doel;
- *coördinatie*: het bewust samenvoegen van de functies met betrekking tot het objectieve doel van het geheel;
- *rationele finalisatie*: het bewust betrekken van het totaal van de gecoördineerde functies op een objectief doel.

³ Er zijn meerdere indelingen te maken van de verschillende sociologische organisatietheorieën. De gebruikte indeling van Handel heeft slechts als doel de institutionele benadering in een historisch en inhoudelijk referentiekader te plaatsen.

Handel baseert zich op de indeling van Scott (1998): rationale benadering, natuurlijke benadering en open systemen benadering (2003, p3). Twee andere indelingen zijn die van Boddewyn (1976): landschap, bos, bomen, bos, landschap, ecosysteem (Lammers, 2001, p70), en die van Glegg en Dunkerley (1980), die de verschillende benaderingen in vier groepen onderbrengen: organisaties als sociaal systeem, organisaties als empirisch contingent, organisaties als structuur voor actie en organisaties ingedeeld naar typologieën (Marshall, 1998, p468).

⁴ Lammers geeft aan dat het Hawthorne onderzoek als uitgangspunt dient voor de Amerikaans industriële sociologie, welke in grote lijnen lijkt op de human-relations beweging. De resultaten hebben betrekking op het verschijnsel dat productiviteitsbeperking (door normstelling) niet altijd negatief inwerkt op het prestatiepeil, doordat de lijntrekkers en dukkers gestimuleerd worden om harder te werken (2001, p103).

⁵ De arbeidsmarkt voor een organisatie omvat meer dan alleen de medewerkers in eigen dienst. Atkinson (1984) beeldt de werkgelegenheid voor een organisatie af in drie ringen. Allereerst is er de kern van vaste medewerkers, met voor de organisatie belangrijke competenties en kennis. In de middelste ring werken mensen die wel in dienst zijn van de organisatie, maar die flexibel ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld op basis van een nul-uren contract. Tot slot is er de buitenring, waarin mensen wel werk voor een organisatie verrichten maar niet in dienst zijn van die organisatie, bijvoorbeeld medewerkers van een ICT organisatie die via mantelafspraken werk verrichten voor een organisatie (Boxall, 2003, p134). Buiten de buitenste ring bevindt zich onder meer het uitzendbureau, de beleidsmakers en bijvoorbeeld de vakbond.

⁶ Just In Time (JIT) is een resultante van de principes die vooral bij Toyota Motor zijn ontwikkeld. Productiebeheersing kan op twee manieren plaatsvinden. In de functionele organisatie streeft men naar efficiency van mensen en middel. In de productiegeoriënteerde organisatie streeft men naar overzichtelijke productiesystemen met eenvoudige beheersing (JIT). Bij JIT heeft men als doel het primaire proces storingsvrij te laten verlopen. Voorraden worden gezien als gevolg van fouten en verspilling. Door een optimaal primair proces verdwijnen de voorraden, waardoor omsteltijden klein zijn, en de levertijden minimaal (Betrand, J.W.M (1990). Productiebeheersing en material management, p48. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese).

⁷ Zijdeveld (1974, p35) maakt onderscheid tussen institutie en instituut. Een **institutie** is een [...] handelingspatroon, dat enerzijds de mens dwingt om bepaalde handelingen op bepaalde wijzen te verrichten (bepaalde sociale rollen te spelen), maar anderzijds de voor het menselijk handelen noodzakelijke stabiliteit en zekerheid verschaft. Een **instituut** kan omschreven worden als een historisch en sociaal cultureel bepaald handelingspatroon, dat een specifieke concretisering vormt van een institutie en als zodanig op een historisch bepaalde wijze de kenmerken van deze institutie in zich draagt. Als voorbeeld van een institutie geeft Zijdeveld het leven-in-familieverband. Als concretisering van deze institutie is dan bijvoorbeeld het instituut gezin dat bestaat in West-europa.

In de engelstalige literatuur wordt voor institutie 'institution' gebruikt, voornamelijk in de organisatie context en voor instituut 'institute', verwijzend naar een instelling zoals onderwijsinstelling, binnen de universiteit of van het huwelijk. (Van Dale Groot Woordenboek, Nederlands-Engels, p. 606. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie, 1999)

⁸ Handel (2003, p245-248) baseert zich op Paul DiMaggio en Walter Powell als hij de volgende drie mechanismen beschrijft waarlangs homogenisering plaats vindt:

1. coercive isomorphism: *formal an informal pressures are exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent [...];*
2. mimetic isomorphism: *as a reaction to uncertainty organizations may model themselves on other organizations;*
3. normative isomorphism: *professionalization seen as a result from formal educations and professional networks are important sources of isomorphism.*

Hawley (1968) omschrijft 'isomorphism' als *a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions* (Handel, 2003, 245).

⁹ Zijdeveld noemt het afdwingen om bepaalde handelingen op een bepaalde wijze uit te voeren, ook wel dwingen om bepaalde *sociale rollen* te spelen (1974, p37). Dit komt ook terug in het werk van Parsons (Jong, 1999, p155). Volgens Parsons is een institutie samengesteld uit verschillende sociale rollen. De rollen uit een institutie worden 'gespeeld' door de mensen die met deze institutie te maken hebben. In de organisatiestructuur wordt aan individuen een of meerdere posities toegekend en daarmee een of meerdere rollen. De rollen binnen een institutie hebben onderling allerlei afhankelijkheden. Mensen kunnen meerdere rollen vervullen. Ten aanzien van zo een rol bestaan verwachtingen van anderen hoe deze rol uitgevoerd moet worden.

¹⁰ Berger onderscheidt drie fasen: externalisatie, objectivatie en internalisatie (Jong, 1999, p 235).

¹¹ Jong (1999, p237) wijst er wel op dat dit objectiveringsproces het meest onduidelijk is. Een *gemakkelijke antwoord* is volgens Jong, dat bij de geboorte iemand al in een sociaal geordende structuur komt. Vervolgens moet het individu zich 'alleen nog' de gedragingen en gewoonten eigen maken.

¹² Tijdens de Olympische Spelen in Peking is er niet alleen een hoge druk om goed te presteren in sport, maar ook als samenleving. Iets waar 'buitenlanders' zich tot nu toe veelvuldig aan storen in China is het spugen van chinezen op straat. Peking heeft al in 2006 aangekondigd het spugen aan te pakken. Zie bijvoorbeeld <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/4762436.stm>.

¹³ Lammers definieert cultuur, in navolging van van Doorn en Lammers (1959), als *het totale resultaat van het menselijk objectiveringsvermogen. Het is zijn ontwerp van de werkelijkheid [...] geprojecteerd in opvattingen, normen, gebruiken en materiële voortbrengselen* (1974,p51).

¹⁴ Lammers definieert structuur, in navolging van van Doorn en Lammers (1959), als *een netwerk van sociale betrekkingen en sociale verhoudingen. Sociale structuren zijn dan sociale dichtheid, integratie, hiërarchie (structureel systeem), dit als tegenstelling van structurele elementen (sociale afstand, integratie, rang)* (1974, p51).

¹⁵ De Leidse octaëder is ontwikkeld door van Vlist, die zich baseerde op de ruit van Leavitt (1965). De ruit bestaat model taken, mensen, structuur, technologie en omgeving. Verandering in één van de variabelen, heeft verandering bij de andere tot gevolg (Boonstra, 2003, p28).

¹⁶ Lammers geeft in een overzicht (2001, p515) de kernpunten van het systeemmodel en het partijenmodel weer:

	Partijenmodel	Systeemmodel
1. Wat is de voornaamste eenheid van analyse?	Deelgroeperingen met eigen belangen	De organisatie als geheel, met bepaalde functionele vereisten
2. Hoe duurzaam wordt een organisatie geacht te zijn?	Labiël verband; hooguit een belangengemeenschap. Een coalitie	Stabiel verbanden met inherente krachten tot zelfhandhaving
3. Welke drijfkrachten worden benadrukt?	Dwang- en lokmiddelen	Norm- en samenhorigheidsbesef
4. Van welk mensbeeld gaat men uit?	Een koel, berekenend, op eigen belangen gericht wezen	Een sociaal wezen gericht op het organisatiebelang
5. Wat is de 'gevoelstoon' van de analyse?	Cynisch, realistisch	Idealistisch

Russeveldt (1998, p194) geeft aan dat volgens Lammers beide modellen niet te integreren zijn. Zowel de Leidse school, als Mastenbroek integreren de modellen wel. Aldus ontstaat het partijen-in-een-systeem model. Een organisatie krijgt dan te maken met de tegenstellingen samenwerken versus competitie.

¹⁷ Een alternatieve indeling bespreken Boxall en Purcell aan de hand van de transactiekosten theorie. Deze maakt een onderscheid tussen de interne en externe arbeidsmarkt op basis van de volgende vier attributen van de transactiekostentheorie (2003: 125):

- het vereiste vermogen (kennis en vaardigheden);
- de onzekerheid over het uitvoeren van de taken;
- de frequentie waarmee de taken worden uitgevoerd;
- de mate en eenvoud waarin de taak gemeten kan worden.

¹⁸ Schein (2004: 175) onderscheidt de volgende oriëntaties omtrent het gedrag van mensen:

- doen, waarbij de nadruk ligt op taak, efficiency, ontdekken, groei en marktdominantie;
- zijn, met veel aandacht voor aanpassen, het individu en het hier en nu;
- zijn-in-worden, een tussenvorm waarbij de ontwikkeling van het individu centraal staat.

¹⁹ Aannames over de onderlinge relaties geven het individu antwoord op de volgende vragen (Schein, 2004: 179):

- Wie ben ik in deze groep en wat is mijn rol?
- Wordt aan mijn behoeften tot beïnvloeding en controle tegemoet gekomen?
- Stellen de doelen van de groep mij in staat mijn eigen doelen te verwezenlijken?
- Word ik geaccepteerd, gerespecteerd en gewaardeerd?

²⁰ Mintzberg (2001, p10) beschrijft in 'organisatiestructuren' dat in elke organisatie vijf onderdelen te onderscheiden zijn: de strategische top, de ondersteunende staf, het middenkader, de operationele kern en de voorbereidende staf.

²¹ Hieronder staat een toelichting op Mintzbergs organisatie onderdelen, coördinatiemechanismen en configuraties.

(I) Mintzberg onderscheidt de volgende vijf **organisatie onderdelen**:



(II) Verder onderscheidt Mintzberg zes **coördinatiemechanismen** in de organisatie (Coun, 1995: 93):

Het gedrag is niet programmeerbaar:

1. Direct toezicht (leidinggevende coördineert)
2. Wederzijdse afstemming (informeel overleg)

Het gedrag is te specificeren en te programmeren:

3. Standaardisatie van werkprocessen
4. Standaardisatie van resultaten
5. Standaardisatie van kennis en vaardigheden
6. Standaardisatie van waarden, normen en opvattingen

(III) Afhankelijk van de dominante combinatie ontstaat een van de volgende **configuraties** (Coun, 1995: 96):

Coördinatiemechanisme	Dominant organisatieonderdeel	Configuratie type
Direct toezicht	Strategische top	Eenvoudige structuur
Standaardisatie van werkprocessen	Technostructuur	Machine bureaucratie
Standaardisatie van resultaten	Middenlijn	Gedivisionaliseerde vorm
Standaardisatie van kennis en vaardigheden	Operationele kern	Professionele bureaucratie
Standaardisatie van waarden, normen en opvattingen	(cultuur)	Missionaire organisatie
Wederzijdse afstemming	Ondersteunende staf	Adhocratie

²² Boonstra (2003, p36) schrijft dat wanneer organisatiecultuur bekeken wordt vanuit de ideeënbenadering, cultuur wel geobserveerd kan worden door te letten op het gedrag van mensen.

²³ "De institutionele theorie voorspelt dat de implementatie van hervormingen moeizaam zal zijn, wanneer deze hervormingen door organisatieleden als een bedreiging van de institutionele identiteit worden geïnterpreteerd" (Boin, 1996: 153)

²⁴ Door hem ook omschreven als de socioculturele benadering.

²⁵ Boonstra (2003, p36) geeft een toelichting op de onderverdeling van een ideeënsysteem:

- Waarden: opvattingen over wat juist en onjuist is
- Normen: zijn specifiek dan waarden, waarbij het om specifieke gedragsvoorschriften en -verboden gaat
- Verwachtingen: wat zal er vermoedelijk wel en niet gebeuren
- Doelinden: wat zullen we proberen te bereiken

²⁶ Lammers omschrijft de 'theorie' van McGregor als volgt. *Theorie X behelst stellingen als: de mensen zijn liever moe dan lui. [...]. Theorie Y houdt een minder zwartgallige kijk op het mensdom in. Volgens deze 'theorie' willen mensen zich best inspannen, mits ze zin in hun werk hebben [...].* (2001, p116)

²⁷ Peters en Waterman schrijven in hun boek 'in search of excellence' dat excellente organisaties zich van andere organisaties onderscheiden op acht kenmerken. Lammers (2001, p499) schrijft dat er veel kritiek op deze zienswijze bestaat. Zo staat de causale relatie in het onderzoek ter sprake, maar ook de negatieve nadruk op minderheidsgroepen en de 'one-best-way' gedachte.

²⁸ Hofstede (2001, p188-192) heeft naar aanleiding van onderzoek door the Institute for Research in Intercultural Cooperation (IRIC) in 20 organisaties in twee landen, zes dimensies vastgesteld voor organisatieculturen:

1. proces georiënteerd versus resultaat georiënteerd ;
2. werkgever georiënteerd versus werk georiënteerd;
3. identificeren met de organisatie versus identificeren met het type werk;
4. open systeem versus gesloten systeem;
5. losse controle versus strakke controle;
6. normatief versus pragmatisch.

²⁹ Van Muijen (1994, p38) geeft aan dat de onderverdeling onderlaag en bovenlaag parallel loopt met het onderscheid cultuur en klimaat. Klimaat (bovenlaag) omschrijft van Muijen als *de gemeenschappelijke perceptie van processen, gedragingen en gebeurtenissen in een organisatie*. Cultuur (onderlaag) is dan de *gemeenschappelijke perceptie van deels aan die processen en gebeurtenissen ten grondslag liggende waarden en normen*.

³⁰ Van Muijen geeft aan dat de 'basic underlying assumptions' zo basaal zijn, dat deze op het niveau van de nationale cultuur een rol spelen (1994, p27).

³¹ Zo kunnen ervaringen uit het verleden (mensen maken misbruik van de situatie) er in resulteren dat nieuwe situaties verkeerd worden ingeschat (iemand zit stil een probleem uit te werken en niet niets te doen). Ditzelfde kan plaatsvinden als mensen uit verschillende (land)culturen met elkaar te maken krijgen (Schein, 2004: 33).

³² Schein onderkent de volgende vijf stappen die het voor een organisatie mogelijk maken om zich aan te passen aan de omgeving (2004: 88). Er moet consensus worden bereikt over:

- wat de missie en strategie is en wat deze betekenen voor de organisatie;
- de gestelde doelen;
- de in te zetten middelen waarmee de doelen bereikt kunnen worden;
- de te gebruiken criteria die de voortgang en succes meten;
- de manier waarop er bijgestuurd wordt indien dit nodig is.

De problemen bij interne integratie waarbij cultuur kan helpen betreffen (ibid.: 112):

- het creëren van een gemeenschappelijke taal en referentiekader;
- het bepalen van de groepsgrenzen en de criteria voor insluiten en uitsluiten;
- de distributie van macht en status;
- het ontwikkelen van normen van intimiteit, legitimiteit en waardering (*love*);
- het ontwikkelen en toewijzen van beloningen en straffen;
- het onverklaarbare verklaren (ideologie en religie).

³³ De groepen binnen een organisatie doorlopen een of meerdere van de volgende opeenvolgende fasen volgens Schein (2004: 70):

1. Group formation
2. Group building:
3. Group work
4. Group maturity

³⁴ Een niet tot een wetenschappelijke bron te traceren verslag over een experiment met apen zette mij aan het denken over de invloed van de doorstroom van medewerkers in een groep. Het 'experiment'

luit als volgt. Een aantal apen zitten in een afgesloten ruimte, waar een trap toegang geeft tot een bananen. Echter wanneer een van de apen een banaan pakt, wordt de hele groep natgespoten. Ditzelfde patroon herhaalt zich een aantal keren, totdat het initiatief tot het pakken van de banaan door een van de apen op voorhand door de groep wordt afgestraft. Vervolgens halen de onderzoeker telkens een aap uit de groep en vervangen deze door een nieuwe aap. Hier gaan ze net zo lang mee door, totdat de gehele groep apen bestaat uit alleen apen die niet meer tot de originele groep behoren. Van de nu aanwezige apen is er geen een bij, die met water is natgespoten. Zelfs nu geldt nog echter, dat als een nieuw toegevoegde aap de trap op wil lopen om een banaan te pakken, dat deze op voorhand wordt afgestraft door de andere apen.

³⁵ De vele verschillende definities van het begrip leiderschap hebben een aantal gemeenschappelijk kenmerken volgens Bas (1990:11):

“Leadership has been conceived as the focus of Group process, as a matter of personality, as a matter of inducing compliance, as the exercise of influence, as particular behavior, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument to achieve goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, as initiation of structure, and as many combinations of these definitions.”

³⁶ Bas vermeldt een niet uitputtende lijst van de volgende classificaties (1990:21-30): Leaders of crowds, Educational and Student leaders, Public leaders, Women leaders, Sociopsychological leaders, Organizational and institutional leaders, Typologies of leaders by functions en Roles and behaviors.

³⁷ Type leider (Quinn, 69)

Familie Stimultor Mentor Vaderfiguur	Adhocratie Innovator Ondernemer Visionair
Hiërarchie Coordinator Bewaker Organisator	Markt Opjager Concurrent Producent

³⁸ Schein (2004:246) onderscheidt in totaal 12 mechanismen waarmee de leider de organisatie kan leren hoe te denken, voelen, gedragen, gebaseerd op de eigen overtuigingen:

Primary embedding mechanisms

- What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis
- How leaders react to critical incidents and organizational crises
- How leaders allocate resources
- Deliberate role modeling, teaching, and coaching
- How leaders allocate rewards and status
- How leaders recruit, select, promote and excommunicate

Secondary articulation and reinforcement mechanisms

- Organizational design and structure
- Organizational systems and procedures
- Rites and rituals of the organization
- Design of physical space, facades and buildings
- Stories about important events and people
- Formal statements of organizational philosophy, creeds and charters

³⁹ Het model van de concurrerende waarden is gebaseerd op de cultuurdefinitie die gebruikt wordt in de functionele, sociologische school. Volgens Cameron en Quinn (2007, p177) betekent dit, dat cultuur hier wordt gezien als een eigenschap van een organisatie (nadruk op bezitten) en niet als een metafoor zoals bureaucratie of netwerk (nadruk op zijn). Functioneel betekent zoveel als dat een cultuur ontstaat vanuit het collectieve gedrag.

⁴⁰ Schein onderkent de volgende vijf stappen die het voor een organisatie mogelijk maken om zich aan te passen aan de omgeving (2004: 88). Er moet consensus worden bereikt over:

- wat de missie en strategie is en wat deze betekenen voor de organisatie;
- de gestelde doelen;
- de in te zetten middelen waarmee de doelen bereikt kunnen worden;
- de te gebruiken criteria die de voortgang en succes meten;
- de manier waarop er bijgestuurd wordt indien dit nodig is.

De problemen bij interne integratie waarbij cultuur kan helpen betreffen (2004: 112):

- het creëren van een gemeenschappelijke taal en referentiekader;
- het bepalen van de groepsgrenzen en de criteria voor insluiten en uitsluiten;
- de distributie van macht en status;
- het ontwikkelen van normen van intimiteit, legitimiteit en waardering (love);
- het ontwikkelen en toewijzen van beloningen en straffen;
- het onverklaarbare verklaren (ideologie en religie).

⁴¹ Volgens Rosenboom (jaartal onbekend, p141) zijn er echter een aantal profielen die veel voorkomen:

- IR (innovatie én regeloriëntatie) profiel: bijvoorbeeld een op innovatie gerichte afdeling bij een multinational of een grote onderneming;
- Balans profiel: het gaat hier om een stabiele, maar logge organisatie, die weinig flexibel is;
- Innovatie profiel: kenmerken is de neiging tot chaos;
- OD (ondersteunende én doeloriëntatie) profiel: door werknemers te helpen met bijvoorbeeld training, een bijdrage voor de kinderopvang, zal een organisatie haar doelstellingen kunnen realiseren.

⁴² Er is sprake van een causale relatie als er gelijktijdig sprake is van: samenhang tussen de variabelen, het elkaar opvolgen in de tijd en een relatie tussen de variabelen die niet verstoord wordt door andere variabelen.

⁴³ Braster (2000:105) geeft aan dat het gebruikelijk is om de geïnterviewden bij een casestudy informanten te noemen, terwijl bij een survey men vaker spreekt over respondenten.

⁴⁴ www.thesistools.com

⁴⁵ Overheden die ICTU een opdracht geven, worden deelnemer in de stichting. Per 21 maart 2008 maken vertegenwoordigers van de volgende organisaties deel uit van het ICTU bestuur: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Rijksdienst voor het Wegverkeer - RDW, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Defensie, Vereniging van Nederlandse Gemeenten – VNG, Unie van Waterschappen – UvW, Centraal Bureau voor de Statistiek – CBS en Interprovinciaal Overleg – IPO