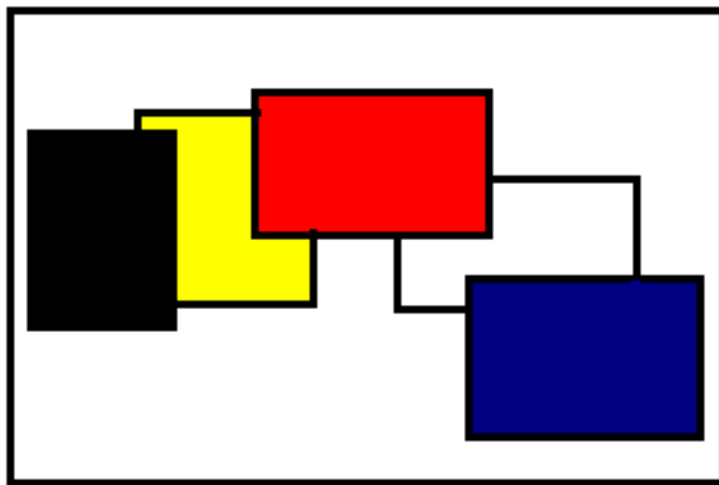


Cultuur & Ondernemen

binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg,
maar over de landsgrenzen heen!



- Annette Noten (304997)
- Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg
- Erasmus Universiteit Rotterdam



- Afstudeerbegeleider: Dr. H.J.M. Finkenflügel
- Meelezer: Dr. I.N. Fabbricotti



Rotterdam, 28 november 2008

Samenvatting

De Nederlandse gezondheidszorg is de laatste jaren aan veel veranderingen onderhevig geweest. Een grote verandering is de invoering van marktwerking door de overheid. Door de marktwerking worden instellingen gedwongen om effectiever, efficiënter en zich meer ondernemend op te stellen, willen zij overleven in de sector. Wat het ondernemerschap betreft kunnen de zorgondernemers zich opstellen als manager, innovator, marktzoeker of risiconemer. De verschillende ondernemersrollen zijn ook terug te vinden in de cultuur van de onderzochte instellingen. Cultuur is een veel omvattend begrip, maar kan omschreven worden als: 'De gemeenschappelijke verstandhouding van leden en de belanghebbenden bij het bedrijf'. Een gevalideerde onderzoeksmethode om de cultuur binnen een instelling te onderzoeken is het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI-model).

Doordat ondernemerschap binnen de verstandelijke gehandicaptenzorg niet meer vastomlijnd is, kunnen Nederlandse zorgondernemers wellicht ook zorg en diensten aan gaan bieden in Vlaanderen. Maar hierbij zullen cultuurverschillen tussen Nederlandse en Vlaamse organisaties een rol gaan spelen. Daarom is in getracht de volgende vraag te beantwoorden:

Met welke cultuurverschillen dient een Nederlandse instelling voor verstandelijk gehandicapten rekening te houden wanneer deze zorg of diensten wil gaan verlenen in Vlaanderen?

Uit theoretisch en empirisch onderzoek blijkt dat Nederlandse instellingen meer dan Vlaamse instellingen gefocust zijn op de marktcultuur. Door de invoering van de marktwerking in de Nederlandse verstandelijke gehandicaptensector blijken de Nederlandse instellingen zich meer te richten op concurrerend marktleiderschap en de concurrentie de loef af steken. De Vlaamse instellingen hebben daarentegen meer een interne focus waarbij de hiërarchie- en familiecultuur een belangrijkere rol spelen

Wanneer de cultuur binnen de Vlaamse organisaties terugvertaald wordt naar de daarbij behorende ondernemersrollen blijken de Vlaamse organisaties zich nog niet te richten op de ondernemersrol van marktzoeker, zij focussen zich daarentegen nog voornamelijk op de managersrol. Een interne focus, waarbij gebruik gemaakt wordt van stabiliteit en beheersbaarheid en van flexibiliteit en vrijheid van handelen.

Om met de cultuurverschillen om te gaan zal de Nederlandse zorgondernemer in moeten zien dat anderen met evenveel recht andere waarden kunnen hebben dan dat hijzelf heeft. De zorgondernemer moet inzien dat de waarden die hij heeft ten opzichte van Vlamingen te maken kunnen hebben met het verschil in nationale cultuur, beroeps cultuur en de verschillende omgeving. Het echt leren omgaan met cultuurverschillen zal de zorgondernemer echter pas leren als hij zich heeft gevestigd in Vlaanderen. Maar cultuur en ondernemen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Summary

The Dutch health care system has been changed a lot the last decade. One of the biggest changes is the introduction of competition in health care. Because of this competition, organisations have to be more effective, efficient, and more enterprising to survive. Healthcare entrepreneurs are able to be managers, innovators, market searchers or risk takers. One can find the different types of entrepreneurship in the culture of the investigated organisations. Culture can be explained as: the common understanding of members and interested people of an organisation. A validated research method to explore the culture in an organisation is the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Because entrepreneurship in the disabled healthcare isn't structured that much anymore, Dutch healthcare entrepreneurs might be able to deliver their services and care in Belgium to Belgian inhabitants. But there will be culture differences between the Netherlands and Belgian organisations. That is why the next question has been formulated:

Which culture differences will be play a part when Dutch healthcare entrepreneurs deliver their services and care in Belgium?

From theoretical and empiric investigation we can conclude that Dutch healthcare organisations are more focused on the market culture. Because of competition in Dutch disabled health care, organisations are more focused on market leadership. On the other hand Belgian organisations have an internal focus on the hierarchical- and clan culture.

When we compare the Belgian culture and the entrepreneur roles, Belgian organisations don't focus on the role of market searchers, they are more managers. An internal focus where stability and control and flexibility and freedom play a part.

To mix with the culture differences Dutch healthcare entrepreneurs must know that other people, Belgian inhabitants will have other values and that they are not able to judge them. The different values are consequences of a different national culture, different occupation culture and environment. But the entrepreneur will just cope with culture differences when he has set up his company in Belgium. Culture and entrepreneurship are inextricable linked with each other.

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1</u>	<u>Inleiding</u>	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Probleemanalyse	2
1.3	Doel en probleemstelling	3
1.4	Wetenschappelijke relevantie	4
1.5	Leeswijzer	5
<u>Hoofdstuk 2</u>	<u>Theoretisch kader</u>	6
2.1	Zorgondernemer	6
2.2	Cultuur	8
2.3	Modellen	9
2.4	Organisatiecultuur	10
2.4.1	Organisatiecultuuranalyse	13
2.5	Beroepsculturen	17
2.6	Nationale culturen	17
2.7	Cultuurverschillen en ondernemen	19
2.8	Mogelijke organisatievormen	20
2.9	Conceptueel model	21
<u>Hoofdstuk 3</u>	<u>Methodologie</u>	23
3.1	Onderzoeksdesign	23
3.2	Onderzoekspopulatie	23
3.3	Methoden van onderzoek	25
3.4	Analyse	26
3.5	Validiteit en betrouwbaarheid	26
<u>Hoofdstuk 4</u>	<u>Resultaten</u>	28
4.1	Organisatieculturen in de Nederlandse en Belgische instellingen	28
4.2	De familiecultuur	31
4.3	De adhocratiecultuur	35
4.4	De marktcultuur	38
4.5	De hiërarchische cultuur	42

<u>Hoofdstuk 5</u>	<u>Conclusie, Discussie & Aanbevelingen</u>	45
5.1	Conclusie	45
5.2	Discussie	47
5.2.1	Reflectie op resultaten	47
5.2.2	Reflectie op theorie	49
5.2.3	Reflectie op methode	50
5.3	Aanbevelingen	50
5.3.1	Aanbevelingen voor de praktijk	50
5.3.2	Aanbevelingen voor aanvullend onderzoek	51
<u>Referentielijst</u>		52
<u>Bijlage A</u>	<u>Vragenlijst Sanders en Neuijen</u>	54
<u>Bijlage B</u>	<u>Vragenlijst OCAI</u>	56
<u>Bijlage C</u>	<u>Vergelijkingen SPSS</u>	58

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Nederlandse gezondheidszorg is continu in beweging. Een belangrijke ontwikkeling is de marktwerking in de zorg. Organisaties in de zorg voor gehandicapten konden tot voor kort eenvoudig gekarakteriseerd worden op basis van hun doelgroep, geografisch gebied, religie en financieringsstructuur. Deze vrij natuurlijke afbakening werd door de collega-aanbieders, zorgkantoren en cliënten en hun families geaccepteerd. Echter door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen en door veranderingen binnen organisaties (innovaties in producten/ diensten en toenemende bedrijfsmatige opzet) is deze afbakening niet vanzelfsprekend meer. Organisaties profileren zich meer en meer met specifieke diensten en concurreren met elkaar op kwaliteit en kosten van de dienstverlening.

Door deze ontwikkelingen wint ondernemerschap binnen de gezondheidssector terrein. Van Harten en Schuring (2003) formuleren ondernemerschap als volgt:

‘Ondernemers zijn mensen die zelf bepalen welke producten en diensten zij aanbieden, aan wie ze die aanbieden en op welke wijze deze producten en diensten tot stand komen. Hun klanten kunnen vrij kiezen tussen aanbieders en er bestaat een directe koppeling tussen het leveren van diensten aan klanten en de geldelijke vergoeding, zodat een ondernemer aan zijn onderneming financiën – of een andere vorm van zekerheid- kan overhouden.’

Het past de ondernemer om als marktzoeker op zoek te gaan naar cliënten voor diensten of mogelijke cliënten voor nog te ontwikkelen diensten. Eén van die mogelijkheden is om diensten aan te gaan bieden in het buitenland. Een voorbeeld, alhoewel in een andere deelsector, is dat mensen ook thuiszorg aangeboden kunnen krijgen in Spanje. Aldaar wonende Nederlandse medewerkers vervullen de hulp aan Nederlandse hulpbehoevenden. In deze gevallen gaat het dus om Nederlandse patiënten die in het buitenland zorg willen ontvangen. Een heel andere weg is het wanneer Nederlandse zorgorganisaties diensten willen gaan aanbieden aan de in dat land wonende inwoners. Zo willen twee Brabantse instellingen voor verstandelijke gehandicaptenzorg wellicht zorg gaan aanbieden in Vlaanderen aan aldaar wonende cliënten. Het idee bestaat dat er in Vlaanderen een vraag is naar zorg en diensten die onvoldoende wordt beantwoord door Vlaamse zorgorganisaties.

Een reden om deze nieuwe weg in te slaan is dat door de aanbesteding van de zorg door zorgkantoren en de introductie van het PGB een begin gemaakt is met de marktwerking. Op dit moment is dit een rustige markt, maar het zou een concurrentiestrijd kunnen worden, zoals in de thuiszorg en bij het

welzijnswerk is gebleken (van der Graaf 2008). De organisaties moeten zich dus ondernemend opstellen. Daarnaast lijkt de markt in Noord-Brabant verzadigd, er zijn weinig mogelijkheden om de marktactiviteiten verder uit te breiden.

1.2 Probleemanalyse

Zorginstellingen zullen zich door de veranderende omgeving meer ondernemend moeten gaan opstellen, een mogelijkheid is wellicht om zorg en diensten aan te gaan bieden in België. De landsgrens met België vormt op dit moment echter een barrière, die onderzocht moet worden op nieuwe marktmogelijkheden. Om de barrière te doorbreken, is het noodzakelijk een beeld te vormen van het probleem. Er zijn namelijk tal van factoren waar rekening mee dient te worden gehouden bij ondernemen in de zorg.

Zoals van Harten en Schuring in hun definitie van ondernemerschap al aangeven, zijn ondernemers mensen die zelf bepalen welke diensten zij aanbieden en aan wie. Marktonderzoek is noodzakelijk om te bepalen of zorgvraag en zorgaanbod niet op elkaar zijn afgestemd. De vraag naar zorg zal het eerste onderzoeksobject zijn. Hierbij zal onderzocht worden hoeveel vraag er naar zorg is, en wat deze zorgvraag dan precies inhoudt.

De aanbodzijde zal het tweede onderzoeksobject vormen. Welke soorten zorgvormen worden er op dit moment gerealiseerd en waaruit bestaat dit aanbod dan. Op basis van deze twee onderzoeken kan bepaald worden of en zo ja welke vraag op dit moment nog niet gerealiseerd wordt door het aanbod, en welke vraag wel wordt gerealiseerd maar niet op de juiste manier wordt aangeboden.

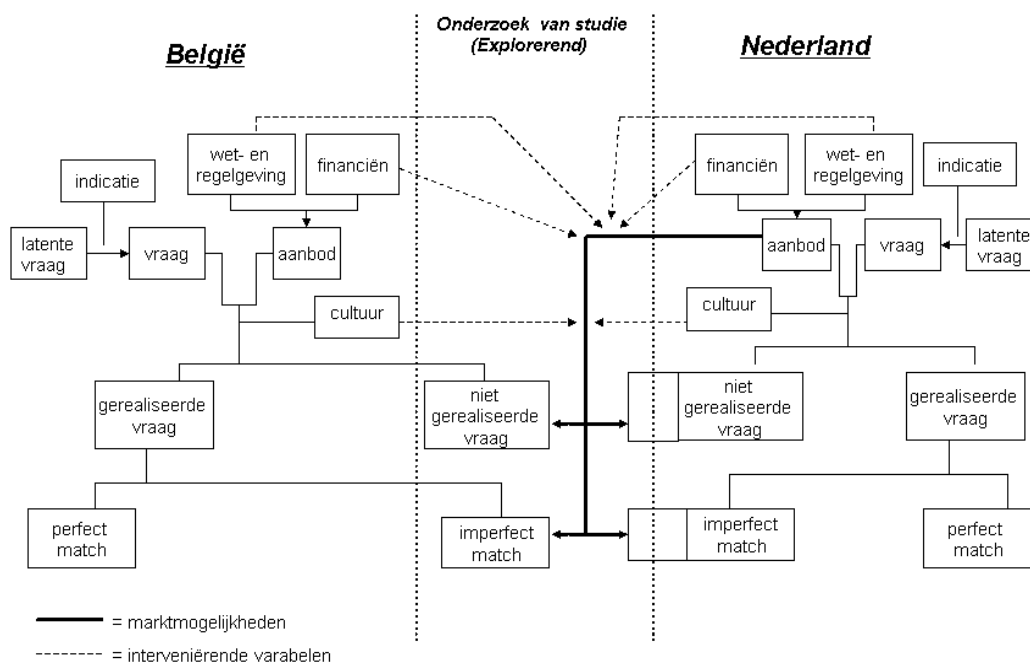
Wanneer de vraag en aanbod naar zorg niet op elkaar zijn afgestemd zou dat nieuwe marktmogelijkheden kunnen opleveren. Er zijn echter interveniërende variabelen die een rol spelen bij het daadwerkelijk kunnen leveren van zorg. De eerste variabele is de wet- en regelgeving. Bij ondernemen zijn er tal van regels waar aan voldaan dient te worden. Omdat Vlaanderen een geheel nieuwe markt voor Nederlandse zorgaanbieders is, moet onderzocht worden of het volgens de wet- en regelgeving wel mogelijk is voor een Nederlandse zorginstelling om zorg en diensten aan te gaan bieden in Vlaanderen.

De tweede interveniërende variabele is de financiering van de zorg. Zoals ook blijkt uit de definitie van Van Harten is een geldelijke vergoeding voor alle ondernemingen van belang. Onderzocht zal worden hoe de Vlaamse zorg gefinancierd wordt en of deze veel afwijkt van de Nederlandse financiering.

De laatste interveniërende variabele die onderzocht zal gaan worden is cultuur. Vanuit de profit-sector is alom bekend dat bij het internationaal zakendoen cultuurverschillen tussen landen niet gebagatelliseerd kunnen worden. Cultuur kan opgevat worden als de normen, waarden en opvattingen die de leden van een groep of categorie onderscheid van die van anderen (Hofstede 1995). Wanneer

een Nederlandse onderneming zich in Vlaanderen wil gaan vestigen zal het te maken krijgen met de nationale cultuur, de cultuur van Vlaanderen zal de algemeen heersende bedrijfscultuur beïnvloeden. (Organisatie)cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland zouden een belemmering kunnen vormen voor het bieden van zorg.

Deze vijf aspecten leiden tot het volgende beeld:



Figuur 1.1: Conceptueel kader explorierend onderzoek van studie

Het onderzoek zal zich op het grensvlak afspelen, waarbij onderzocht dient te worden wat de niet gerealiseerde vraag en de imperfect match is in Vlaanderen en hoe daarop ingespeeld kan worden door de Nederlandse organisaties. Daarnaast zouden Nederlandse organisaties wellicht ook Nederlandse niet gerealiseerde vraag dan wel Nederlandse imperfect match in Vlaanderen kunnen gaan aanbieden. Daarbij dient de invloed van de wet- en regelgeving, financiën en de cultuurverschillen afzonderlijk behandeld te worden.

1.3 Doel en probleemstelling

Het doel van dit specifieke onderdeel van het onderzoek is inzicht verschaffen in (organisatie)cultuurverschillen tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptensector, zodat de Nederlandse zorgondernemer hiermee rekening kan houden wanneer deze van plan is zorg en diensten aan te gaan bieden in Vlaanderen. De andere vier aspecten zullen in losstaande onderzoeken verder uitgewerkt worden.

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt dan ook:

Met welke cultuurverschillen dient een Nederlandse instelling voor verstandelijk gehandicapten rekening te houden wanneer deze zorg of diensten wil gaan verlenen in Vlaanderen?

Deze doel- en probleemstelling resulteren in de volgende deelvragen:

- 1) Hoe zijn de culturen van Nederlandse en Vlaamse instellingen in de gehandicaptenzorg te typeren?
- 2) Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen deze culturen?
- 3) Wat zijn redenen voor de overeenkomsten en verschillen?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek vindt zijn wetenschappelijke relevantie door de combinatie van theorieën over de nationale cultuur, beroeps cultuur en organisatiecultuur te combineren met ondernemersrollen en empirisch te verantwoorden door middel van onderzoek binnen de verstandelijke gehandicaptensector in zowel Vlaanderen als Nederland.

Over algemene culturen binnen de gezondheidssector is al het nodige bekend (Mintzberg 2001). Specifiek onderzoek over de organisatiecultuur binnen de verstandelijke gehandicapten in Nederland is minder vaak onderzocht. Omdat zoals gezegd de zorg voor verstandelijk gehandicapten van oorsprong vastomlijnd is, binnen kaders en zich alleen toespitste op de Nederlandse overheid is er weinig tot geen onderzoek gedaan naar cultuurverschillen bij grensoverschrijdende zorgverlening.

Binnen het bedrijfsleven is, door de mondialisering, al wel aandacht en onderzoek geweest naar cultuurverschillen tussen landen en organisaties. Het empirisch werkveld van deze instellingen betrof echter niet de verstandelijke gehandicaptenzorg, noch de gezondheidssector op zich. Er bestond geen noodzaak om de gezondheidszorgcultuur te vergelijken. De literatuur die geschreven is over cultuur is veelal gebaseerd op vergelijkingen binnen het bedrijfsleven. Door de marktwerking binnen de Nederlandse gezondheidszorg bestaat echter wel de vraag naar cultuurvergelijkend onderzoek tussen landen. Dit onderzoek beoogt de theorieën die bestaan over nationale culturen, beroeps culturen en organisatieculturen expliciet te maken voor de verstandelijke gehandicaptenzorg binnen Nederland en Vlaanderen en eventuele verschillen en overeenkomsten in cultuur op te sporen die het ondernemen van Nederlandse organisaties in de verstandelijke gehandicaptensector in Vlaanderen, bemoeilijken dan wel bevorderen.

1.5 Leeswijzer

De opbouw van de scriptie is als volgt: in hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader besproken worden. Hier zullen maatschappelijk ondernemerschap en cultuur aan de orde komen. Vanuit dit theoretisch kader kan het onderzoek verder vormgegeven worden. In hoofdstuk 3 ‘Methoden van onderzoek’ staat de opzet en uitvoering van het onderzoek centraal. De belangrijkste, en meest opvallende bevindingen uit het empirisch onderzoek zullen beschreven worden in hoofdstuk 4 ‘Resultaten’. In hoofdstuk 5 ‘Conclusie, discussie en aanbevelingen’ vindt de interpretatie van de resultaten plaats door ze te koppelen aan de probleemstelling, de literatuur en het theoretisch kader. Tot slot zullen aanbevelingen worden gegeven aan de praktijk en voor eventueel aanvullend onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Uit de doel- en probleemstelling reizen verschillende vragen op zoals, wat is ondernemerschap, wat is een zorgondernemer, waarom komt zorgondernemerschap weer op gang maar ook vragen over cultuur zoals, wat is cultuur, hoe ontstaat het, welke cultuuruitingen zijn er, wat zijn normen, waarden en praktijken etc. Dit theoretisch kader zal antwoord geven op deze vragen. Ten eerste wordt het zorgondernemerschap in Nederland verder uitgewerkt, daarna komt het begrip cultuur aan de orde, de organisatiecultuur zal worden uitgelegd, maar ook de begrippen beroeps cultuur en nationale culturen zullen worden beschreven omdat zij invloed uitoefenen op de heersende organisatiecultuur. Hier wordt ook uitgewerkt hoe andere onderzoekers, cultuur operationaliseren. Deze inzichten komen uiteindelijk samen in een theoretisch model, waarbij cultuur en ondernemen worden samengevoegd.

2.1 Zorgondernemer

Nederland heeft van oudsher een rijke geschiedenis op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap. Instellingen op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en welzijn zijn door burgerorganisaties of particulier initiatief opgericht. In eerste instantie zijn het vooral welgestelde burgers en kerken die met wisselende motieven geld steken in opvang en zorg en hulpbehoevenden en daartoe 'liefdadigheidsorganisaties' oprichten. In de loop van de twintigste eeuw neemt ook de belangstelling van de overheid voor maatschappelijke ondernemingen toe. De private organisaties worden door de overheid gebruikt om het totaal aan dienstverlening te waarborgen. De maatschappelijke ondernemingen zijn in deze perioden met overheidsmiddelen 'overstelp't'. Naast een grote financiële bijdrage zorgt de overheid ook voor strakke regels, neergelegd in uiteenlopende regels en wetgeving. (de Waal e.a. 2003)

De groei van de Nederlandse verzorgingsstaat is vooral via dit publiek/private model verlopen. Onder de sterk verstatelijkte regelgeving en belangstelling is het private karakter formeel wel gehandhaafd, maar feitelijk sterk aangetast. Met de toenemende overheidsbemoeienis en de toenemende subsidiering en financiering van de betrokken sectoren, zoals de gezondheidszorg is ook de regelgeving toegenomen. De sterke regulering van de uitvoering heeft de afgelopen dertig jaar geleid tot een verregaande verambtelijking.

De Waal (2003) stelt dat het de organisaties is gaan ontbreken aan ondernemerschap. Niet alleen ondernemerschap in de commerciële zin, maar ook in de letterlijke zin: oog hebben voor behoeften in de samenleving, oog hebben voor behoeften van afnemers, gevoel hebben voor toekomstige ontwikkelingen, de moed opbrengen om te investeren, vertrouwen op gevoel voor de markt en op eigen benen willen staan.

De Waal e.a. stellen dat er een groot aantal redenen aan te wijzen zijn waarom de publieke sector vastloopt als het gaat om vernieuwing, modernisering en klantgerichtheid. Het is voor de overheid moeilijk om om te gaan met veranderingen in de externe omgeving en de eisen die deze veranderingen aan de organisatie stellen. De overheid ziet in dat zij niet alle problemen kan oplossen en daarom verschuift de rol van de overheid van het zelf tot stand brengen van publieke goederen naar een garanderende, ordende en sturende positie (Waal e.a. 2003). Het maatschappelijk ondernemerschap komt weer om de hoek kijken.

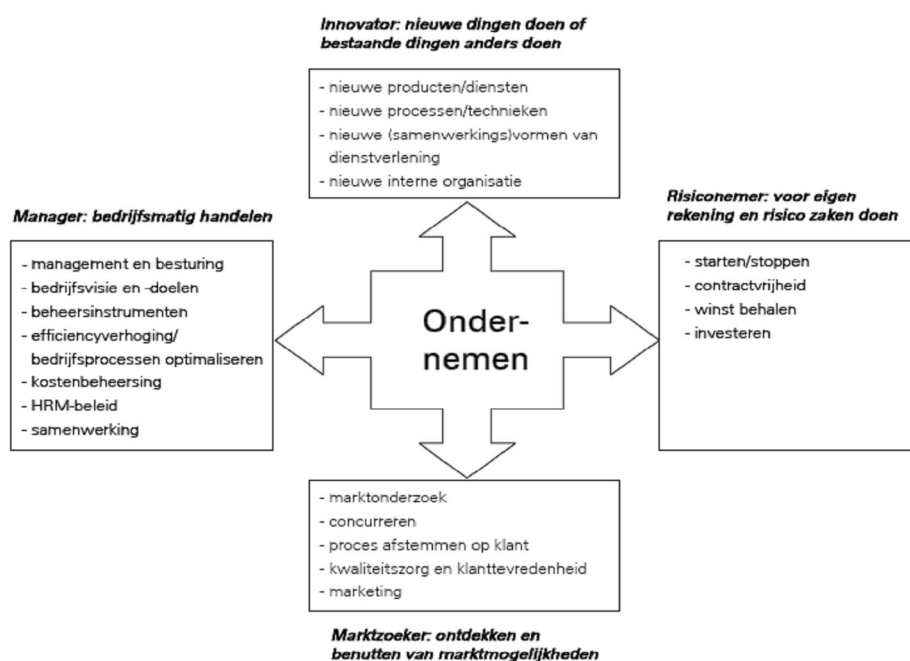
De Raad voor Volksgezondheid (Putters 1998) formuleert maatschappelijk ondernemen als:

Maatschappelijk ondernemen is het ondernemen in het publieke belang, dus het nemen van risico's, het stimuleren van innovatie, het creatief inspelen op ontwikkelingen in de omgeving en dit alles binnen een kader van publieke normen rond toegankelijkheid, solidariteit en gelijkheid.

Op basis van inzichten uit de klassieke economie kunnen er verschillende rollen aan ondernemend gedrag worden gegeven in de zorg (Prince, Bruins & van der Zeijden):

- manager: bedrijfsmatig handelen;
- marktzoeker: ontdekken en benutten van marktmogelijkheden;
- innovator: nieuwe dingen doen of bestaande dingen anders doen;
- risiconemer: voor eigen rekening en risico zaken doen.

Binnen elk van deze rollen kunnen verschillende aspecten van ondernemen onderscheiden worden:



Figuur 2.1: Ondernemersrollen Bron: Prince e.a. 2005

Managersrol

De managersrol lijkt in de zorgsector al behoorlijk ver ontwikkeld. Vanwege de aanhoudende kostenbeheersing van de collectieve uitgaven door de overheid, de hoge arbeidsintensiteit en de toenemende outputfinanciering is er veel aandacht voor efficiencyverhoging, kostenbeheersing, HRM-beleid en beheersinstrumenten. Zorgaanbieders hebben ook al de nodige energie gestoken in het management en de besturing en bedrijfsvisie en –doelen van de organisatie. Dit heeft geleid tot schaalvergroting en overnames en andere samenwerkingsvormen (Prince e.a. 2005).

Innovator

Er wordt veel energie gestopt in de kwaliteit en efficiencyverbetering van bestaande diensten en bestaande klanten. De klant wordt hierbij centraal gesteld, daarnaast wordt behoorlijk ingezet op het verbeteren van werkprocessen met behulp van ICT-toepassingen. Dergelijke vernieuwingen lijken eerder ingegeven door kostenbesparingen dan om nieuwe producten en diensten voor klanten te ontwikkelen. De behoefte aan nieuwe diensten zal echter de komende jaren toenemen, door de koopkrachtige vraag van de klanten, de toenemende individualisering en informatisering van de maatschappij (Prince e.a. 2005).

Risiconemer

De rol van risiconemer is in grote delen van de zorgsector beperkt. Het starten en stoppen van een zorginstelling is niet eenvoudig. Winst behalen in de zorgsector is niet mogelijk.

Marktzoeker

De zorgsector is niet gewend aan het ontdekken en benutten van marktmogelijkheden. Er wordt wel veel energie gestoken in het afstemmen van het zorgproces op de klant, er wordt hard gewerkt aan kwaliteitszorg en klanttevredenheidsonderzoek doet zijn intrede. Er wordt echter nog nauwelijks aan marketing en marktonderzoek gedaan (Prince e.a. 2005). Het lijkt not done om de klant te veroveren.

Zorgorganisaties zijn dus al enigszins bekend met de ondernemersrollen van manager, en de rol van innovator, maar door veranderingen in de sector komen daar nu ook de rollen van marktzoeker en risiconemer bij. De invoering van het maatschappelijk ondernemerschap vraagt om een cultuuromslag binnen zorginstellingen. Het transformeren van een zorginstelling in de verstandelijke gehandicaptensector naar een zorgonderneming vraagt om nieuwe cultuurkenmerken.

2.2 Cultuur

Cultuur is een veel omvattend begrip. Cultuur is lastig te bepalen, want het bestaat voornamelijk in de hoofden van de mensen. Toch hebben al tal van onderzoekers getracht het begrip cultuur te analyseren.

Hofstede (1995) beschouwt cultuur als 'de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere'. Hierbij staan patronen van denken voelen en potentieel handelen centraal, deze patronen worden door ieder individu in zijn of haar leven aangeleerd. Cultuur is aangeleerd en niet aangeboren. De mentale programmering van mensen begint in het gezin; wordt voortgezet op straat, op school, in jeugdgroepen, op het werk en in de woongemeenschap (Hofstede 1995). Van der Krogt & Vroom (1995) stellen dat cultuur de bron is van onze wereldbeschouwing. Hierbij gaat het volgens hen ook om manieren van denken en zien (betekenisgeving), maar ook om manieren van voelen en doen, waarvan wij ons nauwelijks nog bewust van zijn.

Cultuur is eigendom van een groep. Schein (1999) stelt dat wanneer een groep voldoende ervaring heeft opgedaan zich dan een cultuur begint te vormen. Culturen zijn te vinden op verschillende niveaus zoals, families, afdelingen, organisaties, bedrijfstak, regio en naties. Omdat iedereen gelijktijdig tot verschillende groepen en categorieën behoort, dragen mensen allerlei niveaus van mentale programmering met zich mee: op nationaal niveau, sekse niveau, generatie niveau en organisatieniveau (Hofstede 1995).

2.3 Modellen

Voor meting van een cultuur op organisatieniveau bestaan drie strategieën. De eerste is een holistische benadering waarin de onderzoeker als het ware in de cultuur duikt en zich daar bezighoudt met diepgravende, participerende observatie. De onderzoeker zal proberen lid te worden van de organisatie. De tweede is een metaforische of taalkundige benadering, de onderzoeker bedient zich van taalpatronen in documenten, verslagen, verhalen en gesprekken, om daarin culturele patronen te ontdekken. Tenslotte hebben verschillende onderzoekers analytische methoden ontwikkeld om culturen te analyseren. Zij werken allen met dimensies. Een dimensie is een aspect vanwaaruit een cultuur kan worden vergeleken met een andere cultuur (Hofstede 1995) Twee extremen worden tegenover elkaar afgewogen. De plaats op de as (score) geeft aan naar welke uiterste de cultuur neigt. De onderzoeker gebruikt vragenlijsten en/of interviews om de specifieke dimensies van een cultuur op te sporen. Deze laatste strategie zal gebruikt worden binnen dit onderzoek.

Samenvattend:

Sanders & Neuijn (Organisatie)	Procesgericht	↔	Resultaatgericht
	Mensgericht	↔	Werkgericht
	Organisatiegebonden	↔	Professioneel
	Open	↔	Gesloten
	Los	↔	Strak
	Normatief	↔	Pragmatisch
Cameron & Quinn (Organisatie)	Interne gerichtheid en integratie	↔	Externe gerichtheid en differentiatie
	Stabiliteit en beheersbaarheid	↔	Flexibiliteit en vrijheid
Hofstede (Beroep)	Omgaan met mensen	↔	Omgaan met 'dingen'
	Specialist	↔	Generalisten
	Gedisciplineerd	↔	Onafhankelijk werkgedrag
	Gestructureerde oriëntatie	↔	Ongestructureerde oriëntatie
	Theoretische oriëntatie	↔	Praktische oriëntatie
Hofstede (Land)	Grote machtsafstand	↔	Kleine machtsafstand
	Individualisme	↔	Collectivisme
	Masculiniteit	↔	Feminiteit
	Grote onzekerheidsvermijding	↔	Kleine onzekerheidsvermijding
	Normatief	↔	Pragmatisch

Tabel 2.1: Culturele dimensies

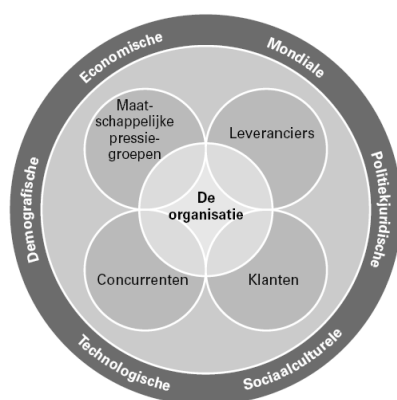
Sanders & Neuijn en Cameron & Quinn hebben beiden gevalideerde modellen ontwikkeld om organisatieculturen te analyseren. Het model van Hofstede is bedoeld om de cultuur op nationaal niveau te bepalen. Hierbij worden de waarden van medewerkers tussen landen met elkaar vergeleken. Hofstede heeft daarnaast een model ontwikkeld om beroeps culturen te analyseren.

2.4 Organisatiecultuur

Sanders en Neuijn (1996) omschrijven organisatiecultuur als: 'De gemeenschappelijke verstandhouding van leden- en de belanghebbenden bij het bedrijf'. Dit is wat Hofstede (1995) de 'collectieve programmering van leden en belanghebbenden bij een onderneming' noemt. Schein (2000) formuleert organisatiecultuur als de gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en, wanneer de organisatie succes blijft boeken, ook vanzelfsprekend worden gevonden. In de definitie van Sanders en Neuijn zitten twee kernelementen verwerkt. Verstandhouding betekend dat cultuur in de hoofden van mensen zit, en cultuur dus niet direct zichtbaar is, maar wel kan worden afgeleid uit de manier waarop mensen zich

gedragen en uit wat er gebeurt. Gemeenschappelijk wil zeggen dat er alleen sprake is van een organisatiecultuur wanneer deze door mensen wordt gedeeld, of tenminste door een belangrijke groep mensen.

Volgens Schein (2000) en Sanders & Neuijen (1996) zijn de gemeenschappelijk leerervaringen en omgeving van de organisatie van invloed op de totstandkoming van de gemeenschappelijke verstandhouding. Wat betreft de interne leerervaringen is de gemeenschappelijke verstandhouding geworteld in ervaringen die in het verleden binnen het bedrijf zijn opgedaan. Naast het verleden oefent de omgeving van de organisatie een wezenlijke invloed uit op de aard van de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van de organisatie. Belanghebbenden bij de organisatie zoals cliënten, omwonenden en overheden oefenen invloed uit op de organisatiecultuur.



Figuur 2.2: De externe omgeving

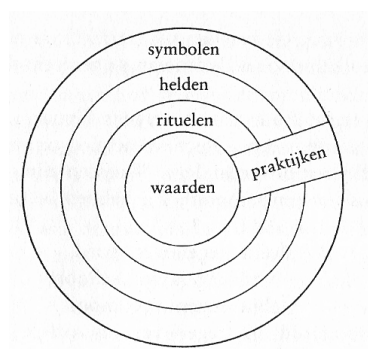
Gelaagdheid

Verschillende onderzoekers (De Jong 2000; Hofstede 1995; Sanders & Neuijen 1996; Schein 1999) stellen allen dat cultuur een soort gelaagdheid kent. Er zijn oppervlakkige cultuurverschijnselen, zoals uitingvormen en diepere liggende waarden en grondbeginselen. De cultuur van een organisatie weerspiegelt zich in de waarden die er worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes die de organisatie uniek maken. (Cameron en Quinn 1999). Organisationscultuur is te vergelijken met een ijsberg. Je hebt oppervlakkige culturele kenmerken, en dieper gelegen kenmerken. Juist deze dieper gelegen kenmerken zijn lastig te doorgronden.



Figuur 2.3: De culturele ijsberg

Hofstede en Sanders & Neuijen omschrijven cultuur als een 'ui', waarbij er verschillende schillen bestaan: symbolen, helden, rituelen en waarden.



Figuur 2.4: Het 'Ui-diagram': cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede 1995)

Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen met een betekenis die alleen begrepen worden door de leden van de cultuur. Binnen een organisatie zijn dat de aard van huisvesting, de kantoorinrichting, kantooronderhoud, taalgebruik, en soort van humor. Ook zijn portretten en afbeeldingen die men ziet, de kleding die men draagt en de gehanteerde kenmerken van status van organisatieleden symbolische cultuuruitingen (Sanders & Neuijen 1996). Deze cultuuruitingen liggen aan de oppervlakte, daarom is dit de buitenste ring van het model.

Helden zijn personen, dood of levend, echt of fictief, met eigenschappen die in een cultuur hoog in aanzien staan, en daarom fungeren als gedragsmodellen (Hofstede 1995). Binnen een organisatie verwijzen ideeën over helden naar wat binnen de organisatie of delen van de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd (Sanders & Neuijen 1996).

Rituelen zijn collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die binnen een cultuur als sociaal essentieel worden beschouwd.

(Hofstede 1995). Binnen bedrijven zijn rituelen verbonden aan begroetingen, vergaderingen, gedragspatronen tijdens de lunchpauze, aan het vieren van verjaardagen en jubilea.

De kern van cultuur wordt gevormd door *waarden*. Waarden en grondbeginselen hebben een ‘gij behoort’- karakter dat het waarnemen, denken en voelen van de leden van de organisatie betreft: leden ontlene hier veel van hun oordelen over wat zij goed of slecht, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel vinden (Sanders & Neuijen 1996). Grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen. Binnen organisaties zijn de premissen die aan de basis liggen van de eerder behandelde uitingsvormen (Sanders & Neuijen 1996).

Organisaties kunnen alleen invloed uitoefenen op de buitenste lagen van de ui (symbolen, helden en rituelen). De dieper liggende waarden en grondbeginselen zijn nauwelijks te veranderen, de waarden van mensen ligt namelijk vast in ondermeer de nationale cultuur. In de eerste tien levensjaren van jonge mensen, worden de waarden ontwikkeld. Wanneer men opgegroeid is treedt men pas toe tot organisaties, het overgrote deel van de waarden heeft zich dan al uitgekristalliseerd. Processen van selectie en zelfselectie staan er borg voor dat de waarden van werknemers en van organisaties elkaar niet bijten. De waarden die werknemers erop na houden, worden voornamelijk bepaald door het soort mensen dat een bedrijf aantrekt: hun nationaliteit, opleiding en leeftijd (Sanders en Neuijen 1996). De medewerkers in de verstandelijke gehandicaptenzorg hebben een opleiding genoten waardoor zij zich een professionele cultuur hebben eigen gemaakt. Professionele culturen plaatsen duidelijk een stempel op de cultuur van professionele organisaties.

2.4.1 Organisatiecultuuranalyse

Er zijn door de jaren heen een aantal wetenschappelijke manieren ontwikkeld om culturen van organisaties te analyseren. Twee bekende gevalideerde onderzoeksmethoden zijn het zogenaamde IRIC-model, uitgevoerd door Sanders & Neuijen en het OCAI-model van Cameron & Quinn.

IRIC-model (Zie: Bijlage A Samenvatting vragenlijst Sanders en Neuijen)

Het IRIC-model bestaat uit een zestal dimensies die bepalen hoe betrokkenen, de praktijken beleven. De zes dimensies betreffen gedragspraktijken welke in het ui-model horen bij symbolen, helden en rituelen:

1) procesgericht tegenover resultaatgericht

Deze dimensie stelt een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat). Mensen in procesgerichte culturen hebben van zichzelf de indruk dat zij risico's vermijden en zich voor hun werk niet erg inspannen, terwijl iedere dag min of meer hetzelfde is. In

resultaatgerichte culturen zien mensen zichzelf als op hun gemak in onbekende situaties en vinden ze dat ze een maximale inspanning leveren, terwijl elke dag weer nieuwe uitdagingen brengt.

2) mensgericht tegenover werkgericht

De zorg voor de mensen staat tegenover de zorg voor de taak. Mensen in mensgerichte culturen hebben het gevoel dat rekening wordt gehouden met hun persoonlijke problemen, dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers en dat belangrijke beslissingen meestal worden genomen door groepen of commissies. In werkgerichte eenheden ervaren mensen een sterke werkdruk, in hun ogen is de organisatie alleen maar geïnteresseerd in de prestaties van haar werknemers, niet in hun persoonlijk welzijn of dat van hun gezin.

3) organisatiegebonden tegenover professioneel

Werknemers ontlenen hun identiteit aan de organisatie zelf (organisatiegebonden) tegenover eenheden waarin mensen zich primair identificeren met het soort werk dat zij doen (professioneel). In organisatiegebonden culturen denken mensen dat de normen van de organisatie zowel hun gedrag thuis als op het werk beïnvloeden. Zij denken dat bij het aannemen van nieuwe mensen zowel rekening wordt gehouden met de sociale achtergronden als met capaciteiten, ook kijken zij niet ver vooruit. Mensen uit professionele culturen vinden dat hun privéleven hun eigen zaak is.

4) open tegenover gesloten

Mensen in open systemen vinden dat zowel de organisatie als de leden open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Mensen in gesloten systemen vinden de organisatie en haar leden gesloten en gereserveerd, zelfs tegenover de eigen mensen.

5) los tegenover strak

Deze dimensie heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de organisatie. Mensen in losse eenheden vinden dat niemand zich druk maakt over de kosten, losse vergadertijden en dat er vaak grappen worden gemaakt. In strakke systemen daarentegen wordt gelet op de kosten, vergadertijden en worden weinig grappen gemaakt.

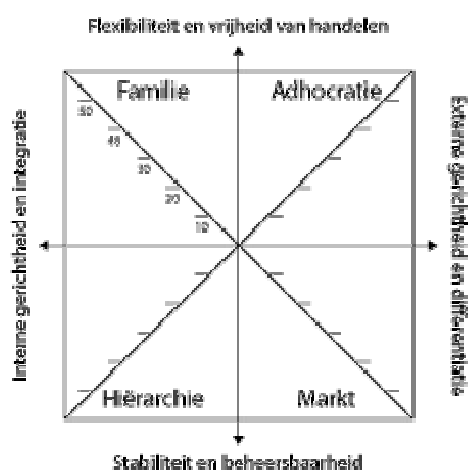
6) normatief tegenover pragmatisch

Dit heeft te maken met klantgerichtheid. Pragmatische eenheden laten zich leiden door de markt, normatieve eenheden door de regels. Bij normatieve eenheden ligt de nadruk vooral op het correct volgen van de regels, die zijn belangrijker dan de resultaten. In pragmatische eenheden ligt de nadruk vooral op het tegemoet komen van de klant.

- *OCAI*

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is een gevalideerde onderzoeksmethode ontwikkeld door Kim Cameron en Robert Quinn om de organisatiecultuur in kaart te brengen. Het doel van het OCAI-model is de organisatie in te delen in een of enkele van de vier typen organisatieculturen. Respondenten beantwoorden zes aspecten van de organisatie: de dominante

kenmerken van de organisatie, de stijl van leidinggeven, het personeelsmanagement, het bindmiddel, de strategische accenten en succescriteria. In dit model worden de cultuurdimensies, interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie met elkaar afgewogen en stabiliteit en beheersbaarheid versus flexibiliteit en vrijheid van handelen. De afweging tussen deze twee dimensies bepaald welke cultuurtype binnen de organisatie leidend is: familiecultuur (intern gericht/flexibiliteit), adhocratie (extern gericht/flexibiliteit), hiërarchie (intern gericht/stabiliteit) en markt (extern gericht/stabiliteit). Zie figuur hieronder:



Figuur 2.5: OCAI-model

Het OCAI-model is een hulpmiddel om een diagnose te stellen over de huidige bedrijfscultuur door in kaart te brengen hoe de organisatie functioneert en welke kenmerkende waarden hierbij een rol spelen (Zie: Bijlage B Vragenlijst OCAI). Daarnaast kan het OCAI-model gebruikt worden om de gewenste bedrijfscultuur in kaart te brengen. Hiervandaan kunnen analyses uitgevoerd worden tussen huidige en gewenste cultuur. Het adviesbureau 'de Kikkergroep' maakt in haar cultuuranalyse van de Nederlandse gezondheidszorg gebruik van dit model.

De familiecultuur

Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van human resource-ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.

De adhocriecultuur

Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn legt de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

De marktcultuur

Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar de afronding van het werk. De mensen er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er één van niets ontziende competitie.

De hiërarchische cultuur

Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het meest cruciaal. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.

Zoals de definitie van het RVZ (pagina 7) stelt, vooronderstelt maatschappelijk ondernemen dat instellingen risico's nemen, innoveren en creatief inspelen op ontwikkelingen in de omgeving. De cultuur binnen de zorginstelling zal zich dus meer moeten gaan focussen op een markt- en innovatieve cultuur. Maar omdat de gezondheidszorg een specifieke sector is, zullen ook een hiërarchische en familiecultuur blijven bestaan.

2.5 Beroepsculturen

In professionele organisaties, zoals de verstandelijke gehandicaptenzorg drukt de beroepscultuur een duidelijke stempel op de organisatie. De waarden maken de leden zich gewoonlijk eigen gedurende de opleiding ter voorbereiding van een beroep (Sanders & Neuijen 1996). Naar beroepscultuur is echter minder onderzoek gedaan. Hofstede onderscheidt op basis van zijn onderzoek naar nationale- en organisatieculturen de volgende dimensies van beroepsculturen (Neuijen & de Waard 2005):

- 1) Een oriëntatie op het omgaan met mensen en het omgaan met 'dingen' (voorbeeld: verpleegkundigen versus ingenieurs)
- 2) Een tweede dimensie onderscheidt specialisten en generalisten. Specialisten zullen geneigd zijn hun kennis te verdiepen en zo nog specialistischer worden. Generalisten zullen geneigd zijn hun kennis te verbreden om nog beter inzetbaar te zijn.
- 3) De derde dimensie betreft het onderscheid tussen gedisciplineerd en onafhankelijk werkgedrag (voorbeeld: politieofficier versus winkelier). In veel beroepen is 'je houden aan de werkdiscipline' belangrijker dan individuele vrijheid (piloten, operatieassistenten) in andere is individuele vrijheid tot beslissen, initiatief en creativiteit belangrijker.
- 4) Een gestructureerde tegenover een ongestructureerde oriëntatie. Het wegnemen van problemen door het ontwikkelen van protocollen
- 5) Een overwegend theoretische versus een overwegend praktische oriëntatie (voorbeeld: professor versus verkoper). Een medicus zal zich bij zijn handelen laten leiden door feiten en wetenschappelijk verantwoorde kennis. De persoonlijkheid van de patiënt is daarbij minder van belang dan de juistheid van diagnose en behandeling. Beroepsbeoefenaren met een meer praktische oriëntatie zullen eerder geneigd zijn de eigen ervaring en intuïtie als belangrijke leidraad zien.
- 6) Normatief tegenover pragmatisch. Op beroepsniveau gaat het over het ethisch besef en handelen dat in de beroepsgroep belangrijk wordt gevonden. Gestuurd door ethiek versus gestuurd door financieel/economisch beleid.

2.6 Nationale culturen

Zoals al eerder aangegeven bestaan er cultuurverschillen op nationaal niveau. In de eerste helft van de negentiende eeuw bestond er al het besef dat alle samenlevingen voor dezelfde fundamentele problemen staan. In 1954 stelden Inkeles en Levinson (Hofstede 1995) dat de volgende kwesties in aanmerking komen om als wereldwijde gemeenschappelijke grondproblemen te worden beschouwd, kwesties die gevolgen hebben voor het functioneren van samenlevingen, van groepen binnen die samenlevingen en van individuen binnen die groepen:

- 1) verhouding tot gezag

- 2) het heersende beeld dat de mensen van zichzelf hebben met name ten aanzien van verhouding tussen individu en samenleving en de gewenste rollen van mannen en vrouwen.
- 3) manieren van omgaan met conflicten, waaronder het beheersen van agressie en het uiten van gevoelens.

Twintig jaar later deed Hofstede (1995) onderzoek naar de waarden van mensen in meer dan vijftig verschillende landen. Uit dit onderzoek bleken de gemeenschappelijk problemen te bestaan uit:

- 1) maatschappelijke ongelijkheid
- 2) de verhouding tussen individu en groep
- 3) de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen
- 4) manieren van omgaan met onzekerheid.

Deze uitkomsten komen sterk overeen met de uitkomsten die Inkeles en Levinson al eerder hadden gevonden. De fundamentele probleemgebieden worden door Hofstede samengevat in culturele dimensies:

- 1) Machtsafstand: machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. In deze definitie zijn instituties de bouwstenen van een samenleving, zoals het gezin, de school en de woongemeenschap; organisaties zijn de plaatsen waar mensen werken (Hofstede 1995).
- 2) Individualisme – Collectivisme: een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijk loyaliteit (Hofstede 1995).
- 3) Masculiniteit – Feminiteit: een samenleving is masculien wanneer sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn, mannen zijn assertief en hard en vrouwen zijn teder en bescheiden. Een samenleving is feminien wanneer de sociale sekse rollen overlappen; zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op kwaliteit van het bestaan (Hofstede 1995).
- 4) Onzekerheidsvermijding: de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels (Hofstede 1995).

Deze vier dimensies (culturele waarden) op landniveau werken volgens Hofstede (1995) ook in op de organisatiecultuur.

- 1) Machtsafstand: Machtsafstand op het werk is het gevolg van leerervaringen in het gezin en op

school. Elementen van verhoudingen op jonge leeftijd zullen overgedragen worden op de chef. De machtsafstand in België blijkt groter te zijn dan die in Nederland (Hofstede 1995).

2) Individualisme – Collectivisme: Individualisme en collectivisme op het werk houden in dat bij een individualistische cultuur het werk zo georganiseerd moet worden dat het eigen belang en het belang van de werkgever met elkaar overeenstemmen. In een collectieve cultuur zal de werknemer handelen in het belang van de wijgroep en dat hoeft niet samen te vallen met het eigen belang. Nederland en België zijn beiden sterk individualistisch (Hofstede 1995).

3) Masculiniteit – Feminiteit: Op het werk blijken verschillende kenmerken voor te komen: in een feminiene cultuur bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. In feminiene samenlevingen zijn zowel mannen als vrouwen wel of niet ambitieus. In een masculiene cultuur is een leider iemand die assertief, gedecideerd en agressief is. In een feminiene cultuur zijn leiders minder zichtbaar en gewend om consensus te zoeken. Masculiene culturen blijken goed te zijn in massafabricage, feminiene in dienstverlening. Volgens Hofstede (1995) is Nederland heel sterk feministisch, België daarentegen neigt meer naar een masculiene cultuur.

4) Onzekerheidsvermijding: In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding bestaan veel formele wetten en/of informele regels waarin de rechten en plichten van werkgevers en werknemers zijn vastgelegd. In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding werken mensen graag hard. Landen met een zwakke onzekerheidsvermijding brengen eerder fundamenteel nieuwe ideeën voort, omdat hun cultuur toleranter staat tegenover dat wat afwijkt. Aan de andere kant lijken deze landen in het nadeel te zijn bij het praktisch toepassen van zulke ideeën, omdat toepassingen meestal veel gevoel voor detail en punctualiteit eisen. Dit zijn eigenschappen die vaker voorkomen in landen met een sterke onzekerheidsvermijding. De Belgische cultuur vermijdt onzekerheid het liefst, Nederlanders een stuk minder (Hofstede 1995).

2.7 Cultuurverschillen en ondernemen

Onderzoekers stellen dat internationaal actieve ondernemingen bij voorkeur moeten beschikken over een organisatiecultuur die ‘past’ bij een gegeven nationale cultuur. Er dient sprake te zijn van culturele compatibiliteit (Jagersma & Ebben 2004). De mate van culturele compatibiliteit is dikwijls bepalend voor het al dan niet succesvol zijn van internationaal actieve onderneming. Bedrijfs- en nationale culturen moeten niet kortsluiten. Trompenaars & Hampden-Turner (1998) stellen: voor het succes van een bedrijf is het van essentieel belang dat algemene bedrijfsprincipes en plaatselijke aanpassing goed met elkaar sporen.

Maar cultuurverschillen hoeven niet per definitie ‘slecht’ te zijn. Cultuurverschillen kunnen zowel positieve als negatieve kanten hebben (Adler 2004).

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
Synergetische voordelen: organisatievoordelen naar aanleiding van cultuurdiversiteit	Nadelen: organisatiekosten voortkomende uit cultuurdiversiteit
<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere meningen - Grote openheid voor nieuwe ideeën - Mogelijkheid tot ontwikkeling nieuwe producten - Kijken vanuit verschillende perspectieven - Verschillende interpretaties - Meer alternatieven - Grotere creativiteit - Grotere flexibiliteit - Grotere probleemoplossende mogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> - De diversiteit neemt toe - Tweeslachtig - Complex - Verwarring - Moeilijk om tot een mening te komen - Miscommunicatie - Moeilijk overeenstemming te krijgen - Moeilijk om tot actie te komen - Moeilijk om het eens te worden over een bepaalde actie
Cultuurspecifieke voordelen: voortkomend uit de samenwerking met maar 1 specifieke cultuur	Cultuurspecifieke nadelen: kosten die voortkomen uit de samenwerking met maar 1 cultuur
<ul style="list-style-type: none"> - Je begrijpt de plaatselijke collega's beter - Je kan effectiever werken met collega's - Het is duidelijker hoe je de lokale klant kan bereiken - Je begrijpt de politieke, economische en sociale omstandigheden beter 	<ul style="list-style-type: none"> - Overgeneraliseren naar andere culturen zonder deze aan te passen - Organisationsbeleid - Organisationsstrategieën - Organisationshandelingen - Organisationsprocedures - Etnocentrisme

Tabel 2.2: Voor- Nadelen cultuurverschillen

2.8 Mogelijke organisatievormen

Wanneer instellingen willen uitbreiden door middel van internationale fusies en overnames is niet alleen interculturele interactie tussen nationale culturen van belang maar ook tussen organisatieculturen. Internationale expansie kan op vijf manieren plaatsvinden: 1 een nieuwe vestiging opbouwen; 2 een buitenlandse overname; 3 een internationale fusie; 4 een internationale joint venture en 5 gedeeltelijke samenwerking met een buitenlandse partner. De culturele gevolgen van deze vijf zijn heel verschillend (Hofstede 1995).

Wanneer een nieuwe vestiging van de grond af aan wordt opgebouwd wordt meestal begonnen met het uitzenden van een persoon of een klein team, die plaatselijke personeel aanneemt en geleidelijk aan een plaatselijke vestiging verder opricht. Het oprichten van een nieuwe vestiging duurt lang, maar de

culturele risico's blijven beperkt. De cultuur van de nieuwe vestiging wordt een combinatie van nationale elementen en elementen uit de internationale ondernemingscultuur.

Een buitenlandse overname is het tegenovergestelde van het oprichten van een nieuwe vestiging. Met de bestaande instellingen worden in één klap zowel een andere organisatiecultuur als elementen van een andere nationale cultuur binnengehaald. Buitenlandse overnames zijn een snelle manier om uit te breiden, maar de culturele risico's zijn enorm.

Bij een buitenlandse fusie zijn de partners van gelijke grootte, een dominante cultuur is dan niet aanwezig, culturele problemen kunnen niet opgelost worden door eenzijdig machtsvertoon.

Bij een internationale joint venture wordt een nieuwe instelling opgericht door bijdrage van twee of meer partijen uit verschillende landen. Deze vestiging kan als een greenfield starten, of de plaatselijke partner kan een deel van zijn mensen collectief inbrengen. Internationale joint ventures kunnen heel nieuwe en creatieve culturen ontwikkelen, die een synergie vormen van elementen uit de culturen van de partners. Dit is een manier om met een beperkt risico een onbekend land en een nieuwe markt binnen te komen. Sommige bestaan maar voor een beperkte tijd, waarna een van de partners de ander uitkoopt; maar dan hebben zij hun functie, het verschaffen van kennis en ervaring, vervuld.

Gedeeltelijke samenwerking met een buitenlandse partner is de voorzichtigste manier om de grens over te gaan. Zonder een nieuwe onderneming op te zetten, komen de partners overeen om, op basis van wederzijds voordeel, samen te werken voor specifieke producten en/of markten. Omdat de risico's beperkt blijven tot dit project, is het een veilige manier om elkaar te leren kennen; geen van beide partijen hoeft zich bedreigd te voelen.

2.9 Conceptueel model

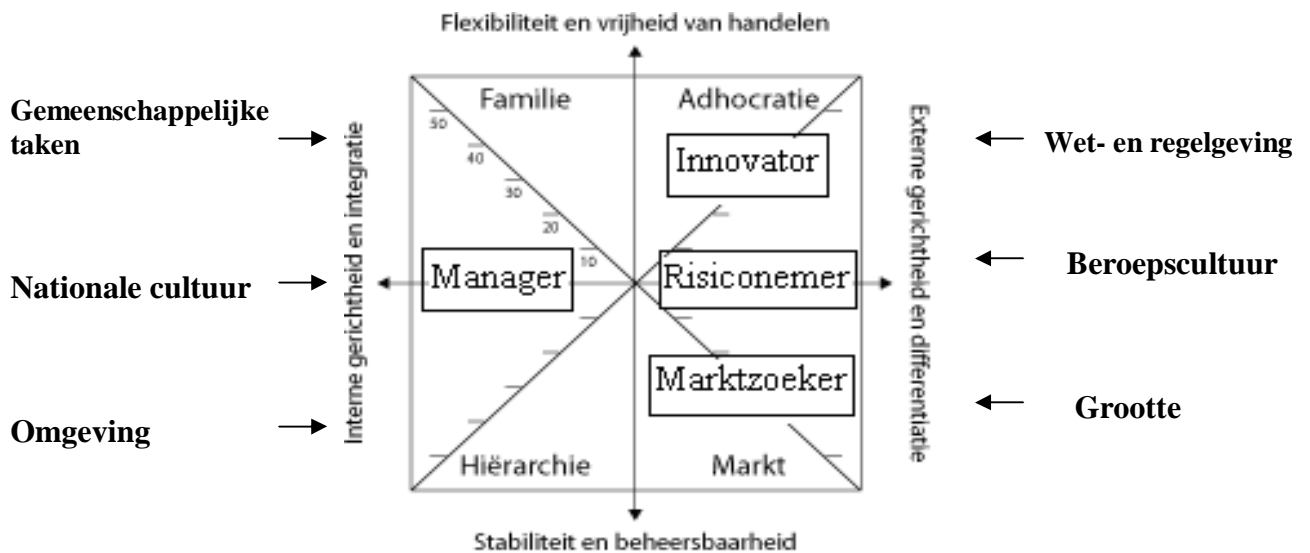
Ondernemen en cultuur hangen nauw met elkaar samen. Uit het OCAI-model van Cameron en Quinn blijkt dat er verschillende cultuurtypen te formuleren zijn, familie, adhocratie, markt en hiërarchie. De ondernemersrollen die Prince, Bruins & van der Zeijden (2005) voorstellen, kunnen over de vier cultuurtypen heen geschoven worden.

De managersrol past binnen de cultuurtypen familiecultuur en hiërarchie. Deze cultuurtypen zijn sterk intern gericht. De managersrol richt zich binnen de familiecultuur op het HRM-beleid en samenwerking. Het zorgen voor onderling vertrouwen, openheid en participatie, het ontwikkelen van het HRM beleid, en het stimuleren van participatie, loyaliteit en consensus. Waar de managersrol zich binnen de familiecultuur richt op vrijheid van handelen, richt de managersrol binnen de hiërarchische cultuur zich op stabiliteit en beheersbaarheid. Kernwoorden van de hiërarchische cultuur zijn formele regels en beleidsstukken, behoud van het bestaande en stabiliteit en efficiëntie.

De innovatorrol van nieuwe dingen doen of bestaande dingen anders doen past binnen de adhocratiecultuur. Kernwoorden bij de adhocratiecultuur zijn dynamiek, ondernemingsgeest, vernieuwing en uniciteit.

De risiconemer zit tussen de adhocratiecultuur en marktcultuur in. De risiconemer moet zowel innovatief zijn als willen winnen in de markt, daarom bevat deze ondernemersrol verschillende componenten uit twee culturen.

De marktzoeker wil nieuwe marktmogelijkheden bestuderen en benutten. Hierbij passen kernbegrippen zoals, de concurrentie de loef afsteken en resultaatgerichtheid.



Figuur 2.7: Conceptueel model

Cultuur binnen zorginstellingen is daarnaast afhankelijk van vele factoren, zowel interne als externe factoren bepalen de cultuur binnen een instelling. De context bepaald de gemeenschappelijke verstandhouding van een instelling. De cultuur zorgt vervolgens voor gedeelde percepties, meningen etc. Willen de Nederlandse instellingen in de gehandicaptenzorg, zorg gaan aanbieden in Vlaanderen, dan zal onderzocht dienen te worden wat de organisatiecultuur van deze instellingen is en welke waarden Nederlandse medewerkers en directie koesteren en deze zullen vergeleken moeten gaan worden met de Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptenzorg. Het is voor de Nederlandse zorgondernemer van belang om een fit te bereiken tussen de cultuur binnen de instelling en de bredere omgeving. De interne cultuur van een instelling moet passen bij de omgeving.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de data verzameld is om de probleemstelling en deelvragen te beantwoorden. Ten eerste wordt het onderzoeksdesign beschreven, vervolgens komt de onderzoekspopulatie aan de orde. Daarna wordt dieper ingegaan op de onderzoeksmethode en op de analyse van de data. Tenslotte wordt geanalyseerd hoe de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd worden.

3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek naar de organisatiecultuur wordt uitgevoerd op basis van de mixed methods approach. Meer specifiek wordt het onderzoek uitgevoerd op basis van de concurrente procedure. Bij de concurrente procedure voegt de onderzoeker zowel kwantitatieve als kwalitatieve data samen om een samenhangende analyse uit te kunnen voeren met betrekking tot het onderzoeksprobleem (Creswell 2003). Dit design is gebruikt omdat culturen lastig te doorgronden zijn, door gebruik te maken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data is het mogelijk om grip te krijgen op cultuur. Eerdere onderzoekers naar (organisatie)culturen hebben ook gebruik gemaakt van de concurrente procedure. Schein (2000) stelt dat meetinstrumenten gebruikt kunnen worden om een indruk van de sfeer te krijgen, maar om cultuur echt te kunnen begrijpen zijn gesprekken en observaties noodzakelijk om cultuur expliciet te maken. Het kwantitatieve en kwalitatieve deel ondersteunen elkaar doordat zij ingaan op dezelfde zaken.

3.2 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd bij de twee Nederlandse opdrachtgevers en twee Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptenzorg. Bij het benaderen van de Vlaamse instellingen is getracht een goede match te maken met de Nederlandse opdrachtgevers. Gezocht is naar Vlaamstalige, middelgrote instellingen. Het was echter onmogelijk om instellingen te vinden in Vlaamstalig België die qua grootte overeenkwamen met de twee Nederlandse instellingen. Daarom is ervoor gekozen om voor Vlaamse begrippen relatief grote instellingen te benaderen.

Instelling A biedt in Zuid-Oost Brabant een breed en gevarieerd pakket van zorg voor en ondersteuning aan mensen van alle leeftijden met een beperking: van wonen tot werk of dagbesteding, van 24-uurs intensieve zorg tot beperkte of incidentele ondersteuning. Instelling A is per 1 januari 2008 ontstaan uit een fusie tussen twee instellingen. Sinds 1 januari 2006 zijn de twee instellingen bestuurlijk gefuseerd. Bij instelling A zijn 2.000 medewerkers en 1.000 vrijwilligers werkzaam voor ruim 2.100 cliënten op de bijna honderd locaties of in de eigen ouderlijke woning.

Instelling B ondersteunt mensen met een handicap bij wonen, werken, leren en vrije tijd in West-Brabant. Instelling B beheert orthopedagogische dagcentra voor kinderen, dagcentra voor ouderen, woonvoorzieningen met aanleunwoningen en oriëntatiehuizen. Ook begeleidt instelling B mensen met een verstandelijke beperking bij zelfstandig wonen. Daarnaast biedt instelling B ondersteuning aan gezinnen met een verstandelijk beperkt familielid door middel van ambulante begeleiding. Ter ontlasting van het gezin biedt instelling B logeerhuis- en weekendopvang. Tijdens de schoolvakanties wordt tevens vakantiedagopvang aangeboden. Instelling B is een middelgrote netwerk organisatie die passende begeleiding, zorg en hulp verleent aan ongeveer 900 mensen met een verstandelijke beperking, hun ouders/familie alsook aan mensen met een niet aangeboren hersenletsel. Er zijn 800 medewerkers werkzaam.

Instelling C is een modern dienstencentrum, in de provincie Antwerpen, dat zorgt voor de opvang en begeleiding van mensen met een zware handicap en hun familie. Het wil op een deskundige wijze het welzijn van personen met een handicap bevorderen. Instelling C is een onderdeel van een grotere instelling. Instelling C bestaat in 2008 tien jaar. Instelling C heeft een erkenning voor een nursingtehuis voor personen met een ernstige tot diep aangeboren meervoudige handicap en personen met een niet-aangeboren hersenletsel. Op dit moment verblijven er ongeveer 78 volwassenen in het nursingtehuis en 11 personen in het semi-internaat. Daarnaast kent de instelling C een semi-internaat voor niet-schoolgaande kinderen van 0 tot 21 jaar, matig tot zwaar verstandelijk gehandicapt, lijdend aan ernstige aandoeningen en met eventuele bijkomende motorische stoornissen. Binnen instelling C werken ongeveer honderd personen.

Instelling D biedt aangepaste opvang aan personen met een verstandelijke beperking en met intensieve ondersteuningsnoden. De verstandelijke beperking kan matig, ernstig of diep zijn. Aangepaste opvang betekent een woonomgeving gecombineerd met psychopedagogische begeleiding, dagbesteding en medische en paramedische behandeling. Instelling D is erkend als internaat en als tehuis voor niet werkenden, met een totale capaciteit van 279 bedden, voor het opnemen van matig tot zwaar mentaal gehandicapte kinderen van 0 tot 21 jaar, met eventuele bijkomende motorische, zintuiglijke, epileptische of gedrags- of emotionele stoornissen en matig tot zwaar mentaal gehandicapte volwassenen, niet bekwaam om een officieel erkende beschuttende werkplaats te bezoeken. Instelling D sluit zich aan bij en werkt mee aan een regionaal netwerk van organisaties. Personen met beperkingen kunnen uit dit netwerk de zorg kiezen die ze op een bepaald moment nodig hebben. Instelling D kent 400 voltijdse en deeltijdse medewerkers.

Naast deze twee instellingen, waren ook reeds vergaande contacten gelegd met een andere Vlaamse instelling, de vragenlijsten konden worden uitgezet en ook de interviews waren gepland. Door omstandigheden binnen de instelling zagen zij echter plots af van deelname aan dit onderzoek.

3.3 Methodes van onderzoek

Binnen het onderzoek zijn verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd. Door uitgebreid literatuuronderzoek zijn dimensies van culturen omschreven. Op basis van dit literatuuronderzoek is een geschikte en gevalideerde vragenlijst gebruikt (Zie: Bijlage B Vragenlijst OCAI) om de organisatiecultuur te analyseren. Aan de directieleden is gevraagd deze vragenlijst uit te zetten aan een zo groot mogelijk publiek, liefst de gehele organisatie. De manier waarop de vragenlijst kenbaar is gemaakt, is bij alle vier de organisaties verschillend. De Nederlandse organisaties hebben de vragenlijst ingevuld op internet, de Vlaamse organisaties op papier. Om de vragenlijsten uit te zetten is bij de Nederlandse instellingen gebruikt gemaakt van de faciliteiten die het adviesbureau 'de Kikkergroep' tot haar beschikking had.

Instelling	A	B	C	D
Aantal respondenten	58	65	19	85
Manier van verspreiden	Nieuwsbrief	e-mail	Personeelsbrieven	Management vergadering

Tabel 3.1: Aantal respondenten vragenlijst

Naast het uitzetten van de vragenlijst, zijn binnen elke organisatie een vijftal personen geïnterviewd op verschillende lagen in de organisatie. Deze opzet is gekozen om een zo breed mogelijk zicht te krijgen van de cultuur binnen de organisatie. Door de verschillende personen te interviewen kan de cultuur binnen de instelling geëxploreerd worden. De vragenlijst die gebruikt is voor dit onderzoek is een eerder gebruikte gevalideerde topiclijst (Zie: Bijlage A Samenvatting vragenlijst Sanders en Neuijen).

	A	B	C	D
Directie voorzitter		1 (NL)	1 (B)	1 (B)
Manager zorg		1 (NL)		
Clustermanager		1 (NL)		1 (B)
Zorgeenheidmanager			1 (B)	
Stafmedewerker	1 (NL, woonachtig in Antwerpen)	1 (NL)		1 (B)
Orthopedagogen/ Psychologen	1 (B)		1 (B)	
Uitvoerende zorg	2 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (B)
Uitvoerende logistiek	1 (NL)		1 (B)	1 (B)

Tabel 3.2: Aantal interviews

- Directievoorzitter is belast met het dagelijks bestuur van de organisatie. Hij/Zij houdt zich niet alleen bezig met de interne organisatie, maar is ook verantwoordelijk voor de externe omgeving.
- De manager zorg is de overkoepelde verantwoordelijke voor alle clusters
- De clustermanager is de leidinggevende van een aantal zorgeenheden
- De zorgeenheidmanager, is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen een zorgeenheid
- Onder uitvoerende zorg worden zowel medewerkers van de dagbesteding als woonvoorzieningen bedoeld. Zij zijn belast met de dagelijkse uitvoering van de zorg.

De onderzoeker heeft getracht om zowel binnen de Nederlandse als Vlaamse instellingen, Nederlandse en Vlaamse medewerkers te interviewen. Dit omdat de buitenlandse medewerker de cultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen in kan zien. Binnen de Nederlandse instellingen zijn wel Vlaamse medewerkers geïnterviewd, bij de Vlaamse instellingen werkten echter geen Nederlanders.

3.4 Analyse

De analyse van de data heeft plaatsgevonden in verschillende fasen. Ten eerste zijn de ingevulde vragenlijsten bewerkt en geanalyseerd met behulp van SPSS. Hiervanuit zijn interpretaties geformuleerd over de heersende cultuur binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen.

Bij het kwalitatieve gedeelte is het verzamelde grondmateriaal allereerst geanalyseerd en geordend naar de topics/dimensies die vooraf bepaald zijn. Vervolgens zijn begrippen ontwikkeld om verbanden en conclusies te kunnen verbinden aan de onderzoeksdata gevonden. In de laatste fase zijn de gevonden onderzoeksresultaten gekoppeld aan de theorie. Door deze opzet vindt zowel deductie als inductie plaats.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent de herhaalbaarheid van de tussen- en eindresultaten van een onderzoek (Maso & Smaling 1998). Het komt erop neer dat andere onderzoekers in dezelfde situatie en met dezelfde meetinstrumenten tot dezelfde tussen- en eindresultaten komen.

Interne betrouwbaarheid is de betrouwbaarheid binnen het onderzoeksproject (Maso & Smaling). De herhaalbaarheid krijgt betekenis in het krijgen van overeenstemming of instemming tussen de verschillende mensen die aan dit project hebben meegewerkt. Er is regelmatig overleg geweest met de begeleider van de onderzoeksgroep, de meelezer heeft daarnaast feedback gegeven op het voorstel. Tevens heeft regelmatig sparring plaatsgevonden met de groepsgenoten binnen het onderzoekstraject. Voor het kwantitatieve deel is overleg geweest met een adviesbureau, de Kikkergroep, die dezelfde

vragenlijst hanteerde als de onderzoeker. Voor het verzamelen van de Nederlandse vragenlijsten is gebruik gemaakt van hun website. Daarnaast zijn de interviews op een voice-recorder opgenomen, en daarna teruggeluisterd door de onderzoeker.

Externe betrouwbaarheid is de herhaalbaarheid van het hele onderzoek, inclusief alle tussen- en eindresultaten, door andere, onafhankelijke onderzoekers in dezelfde situatie, met dezelfde onderzoeksopzet en met dezelfde methoden en technieken. Feitelijke herhaalbaarheid is niet realiseerbaar, daarom gaat het erom het onderzoek op zodanige wijze uit te voeren, allerlei materiaal en aantekeningen zo te bewaren en het onderzoek zo te rapporteren dat andere onderzoekers de gang van het onderzoek kunnen nagaan en hun eigen oordeel kunnen vormen (Maso & Smaling 1998) Om de externe betrouwbaarheid te vergroten wordt een precieze beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet. Daarnaast is een audittrail vervaardigd, alle documenten, tussenrapporten, e-mails en geluidsfragmenten zijn verzameld en beschikbaar.

Validiteit is de afwezigheid van systematische en onsystematische vertekeningen (Maso & Smaling 1998). De interne validiteit is validiteit binnen een onderzoekstraject en betreft vooral de deugdelijkheid van de argumenten en de redenering die tot de onderzoeksconclusies hebben geleid (Maso & Smaling). De onderzoeker heeft de interne validiteit vergroot door gebruik te maken van verschillende databronnen, er is zowel gebruik gemaakt van interviews als het uitzetten van vragenlijsten die een beeld moeten geven over de heersende cultuur binnen de instelling. Er is dus gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie kan leiden tot samenvallende of tegengestelde resultaten, strijdige resultaten kunnen aanleiding zijn tot een nieuwe analyse of een geheel nieuw onderzoek. Bij het houden van de interviews is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, hierdoor konden er dialogen plaatsvinden tussen de onderzoeker en de geïnterviewde. Daarnaast zijn reacties op de bevindingen gevraagd aan de participanten, om de bevindingen daar waar nodig bij te stellen.

Externe validiteit wordt opgevat als de generaliseerbaarheid van onderzoeksconclusies naar andere personen, fenomenen, situaties en tijdstippen dan van dit onderzoek. Vanwege de beperkte beschikbare tijd die voor het uitvoeren van dit onderzoek beschikbaar is, is niet mogelijk om bij meerdere Nederlandse en Belgische instellingen onderzoek te doen naar de organisatiecultuur. De organisatiecultuur in de Nederlandse instellingen kan wel vergeleken worden met de uitkomsten van het Nationaal Onderzoek Zorgcultuur, dat uitgevoerd is door de Kikkergroep. De geïnterviewden binnen de Nederlandse instellingen zijn niet steekproefsgewijs gekozen, omdat een belangrijk eis van de onderzoeker was om mensen te interviewen die zelf de Belgische nationaliteit hadden of banden hadden met België.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, beschreven. De verschillen en overeenkomsten in organisatiecultuur tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen zullen belicht worden. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van zowel statistische analyse van de ingevulde vragenlijsten door medewerkers als van kwalitatieve analyses van gehouden interviews binnen de instellingen. De verschillen en overeenkomsten zullen gepresenteerd worden aan de hand van de vier kernkwadranten die het OCAI-model stelt: de familiecultuur, de adhocratiecultuur, de marktcultuur en de hiërarchie cultuur. Deze kernkwadranten zullen vervolgens verder uitgediept worden door de zes aspecten van een organisatiecultuur te analyseren, deze zijn: dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, het bindmiddel, strategische accenten, succescriteria en het personeelsmanagement. (zie voor resultaten SPSS, bijlage C: Vergelijkingen SPSS)

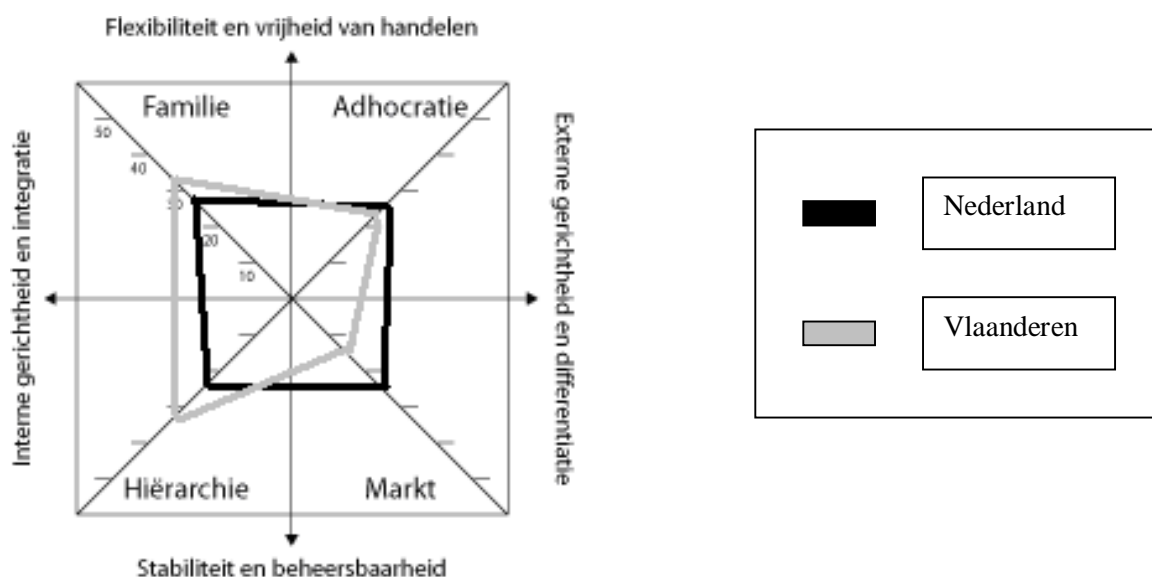
4.1 Organisatieculturen in de Nederlandse en Belgische instellingen

Wanneer de organisatieculturen van de Nederlandse en Vlaamse instellingen met elkaar vergeleken worden blijken deze op sommige punten wel en op andere punten juist niet met elkaar over een te komen (zie tabel 1 / figuur 1). De organisatieculturen blijken te verschillen op twee onderdelen, te weten de hiërarchische cultuur en de marktcultuur.

	gemiddelde Nederland (n=123)	gemiddelde België (n=76)	significantie
Familie	28,2	32,8	0,070
Adhocratie	25,3	22,1	0,066
Markt	22,6	13,0	0,001
Hiërarchie	23,9	32,1	0,001

Tabel 4.1: De Nederlandse en Belgische culturen

Ter illustratie zijn bovenstaande gemiddelden, ingevuld in het onderstaande vier kwadranten model.



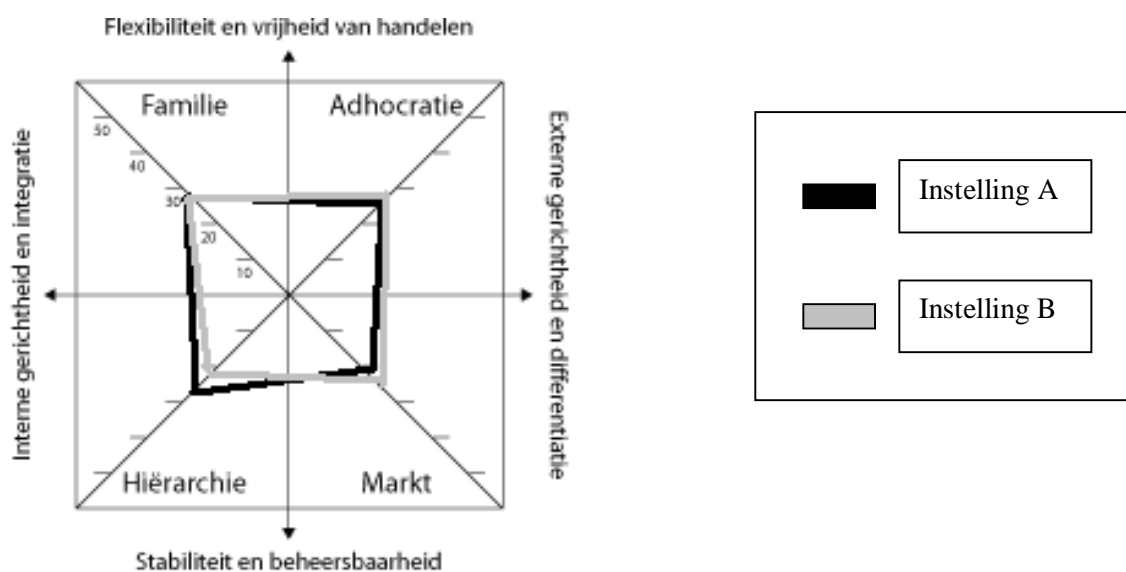
Figuur 4.1: Combinatie Nederland & Vlaanderen

Uit deze analyse blijkt dat er verschillen en overeenkomsten bestaan tussen instellingen uit twee verschillende landen, maar kunnen de culturen van instellingen uit één land wel over één kam worden geschoren. Kan er gesproken worden over dé Nederlandse of dé Vlaamse cultuur of verschilt dat per instelling?

Wanneer de cultuur binnen de Nederlandse instellingen A en B met elkaar vergeleken wordt, blijkt deze te verschillen op het kwadrant hiërarchie (zie tabel 2 / figuur 2). Instelling A heeft een meer hiërarchische cultuur dan instelling B. Binnen instelling A ervaren de medewerkers dat er meer regels en procedures bestaan die de organisatie bijeenhoudt dan de medewerkers binnen instelling B.

	gemiddelde instelling A (n=58)	gemiddelde instelling B (n=65)	significantie
Familie	28,2	28,1	0,968
Adhocratie	24,2	26,3	0,273
Markt	21,1	24,0	0,162
Hiërarchie	26,5	21,6	0,002

Tabel 4.2: De culturen in Nederlandse instellingen

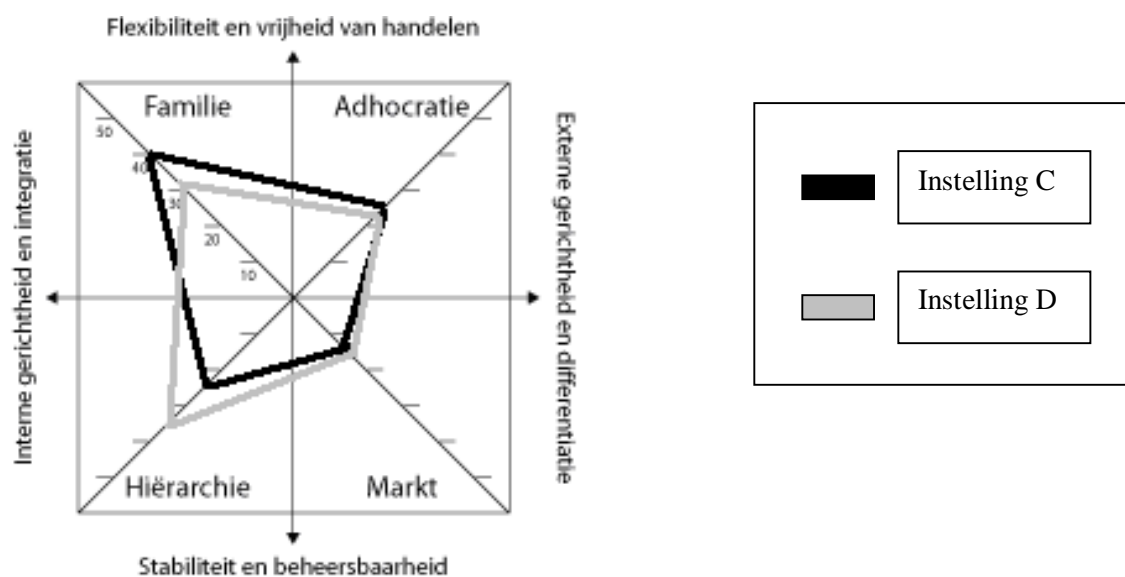


Figuur 4.2: Combinatie Nederlandse instelling A & B

De Vlaamse instellingen C en D blijken te verschillen op de domeinen familiecultuur en hiërarchie (zie tabel 3/ figuur 3). Instelling C is meer gefocust op de familiecultuur, waarbij consensus en participatie belangrijke uitgangspunten zijn. Instelling D is daarentegen meer gericht op een hiërarchische cultuur dan instelling C.

	gemiddelde instelling C (n=12)	gemiddelde instelling D (n=64)	significantie
Familie	40,1	31,3	0,035
Adhocratie	24,0	21,6	0,216
Markt	12,9	13,2	0,600
Hiërarchie	22,7	33,9	0,000

Tabel 4.3: De culturen in Vlaamse instellingen



Figuur 4.3: Combinatie Vlaamse instellingen C & D

Organisaties binnen landen verschillen dus ook van elkaar. De ene instelling is meer hiërarchisch, de andere instelling focust zich meer op vertrouwen en consensus. Dé Vlaamse of dé Nederlandse organisatiecultuur lijkt dus niet te bestaan, culturen verschillen per instelling.

De vergelijking van deze totaalscores geeft weliswaar aan hoe culturen verschillen en overeenkomen, maar niet waar deze meer specifiek aan toe te schrijven zijn. Om in het buitenland zorg te leveren is het echter van belang meer zicht te krijgen op het soort verschil en overeenkomst en waar deze door wordt beïnvloed. In de volgende paragrafen wordt daarom per cultuur dieper bekeken waar de verschillen en overeenkomsten aan zijn toe te schrijven, door de scores op de vragen van de OCAI-lijst aan een analyse te onderwerpen (zie bijlage B voor vragenlijst).

4.2 De familiecultuur

De Nederlandse en Vlaamse instellingen verschillen op drie van de zes aspecten van de familiecultuur met elkaar (zie tabel 4.4). De Vlaamse organisaties leggen meer de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken (strategische accenten). De Vlaamse instellingen definiëren daardoor succes ook meer op de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en de zorg voor de mensen (succescriteria). De leiderschapsstijl wordt ook meer gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie (personeelsmanagement). Wat de dominante kenmerken betreft blijken zowel de Nederlandse als Vlaamse instellingen een even persoonlijk karakter te bezitten (dominante kenmerken). De leiding van de organisatie gedraagt zich als mentor, faciliteert en stimuleert (leiding),

en loyaliteit en onderling vertrouwen is voor zowel de Vlaamse instellingen als Nederlandse instellingen even belangrijk (bindmiddel).

	Nederland	België
	Totaal (n=123)	Totaal (n=76)
dominant kenmerk	23,8	25,4
leiding	26,9	30,7
bindmiddel	31,3	31,5
strategische accenten	27,4	33,2*
succescriteria	30,6	37,7*
personeelsmanagement	29,1	38,6**

* <0,05

**0,005

Tabel 4.4: Verschillen en overeenkomsten Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken familiecultuur

Bij vergelijking tussen de Nederlandse instellingen A en B blijken er geen verschillen te bestaan tussen de aspecten van de familiecultuur (zie tabel 4.5). De Vlaamse instellingen C en D verschillen op de aspecten dominante kenmerken en succescriteria. Instelling C beschikt over een meer persoonlijk karakter dan instelling D. Instelling C heeft meer weg van een grote familie en de mensen lijken meer met elkaar gemeen te hebben (dominante kenmerken). Daarnaast definieert instelling C succes veel meer op de grond van persoonlijke ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van personeel en de zorg voor mensen (succescriteria).

Instelling C komt overeen met de Nederlandse instellingen op de aspecten, de leiding van de organisatie en het bindmiddel van de organisatie (zie tabel 4.6). De overige aspecten vindt de Vlaamse instelling belangrijker dan de Nederlandse instellingen. Instelling D blijkt echter alleen op het personeelmanagement te verschillen met de Nederlandse instellingen. De leiderschapsstijl wordt binnen instelling D meer gekenmerkt door teamwork, participatie en consensus. Tevens verschilt instelling D met instelling B op het aspect strategische accenten. De Vlaamse organisatie legt meer de nadruk op menselijke ontwikkeling.

	Nederland		België	
	instelling A (n=58)	instelling B (n=65)	instelling C (n=12)	instelling D (n=64)
dominant kenmerk	21,8	25,5	35,4	23,5*
leiding	27,1	26,7	34,6	30,0
bindmiddel	30,0	32,5	36,3	30,7
strategische accenten	28,5	26,4	38,5	32,2
succescriteria	30,8	30,5	57,5	34,0**
personeelsmanagement	31,2	27,1	45,0	37,4

* <0,05

**0,005

*Tabel 4.5: Verschillen en overeenkomsten binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken
familiecultuur*

	instelling A (n=58) / Instelling C (n=12)	instelling B (n=65) / instelling C (n=12)	instelling A (n=58) / instelling D (n=64)	instelling B (n=65) / instelling D (n=64)
dominant kenmerk	21,8 / 35,4**	25,5 / 35,4*	21,8 / 23,5	25,5 / 23,5
leiding	27,1 / 34,6	26,7 / 34,6	27,1 / 30,0	26,7 / 30,0
bindmiddel	30,0 / 36,3	32,5 / 36,3	30,0 / 30,7	32,5 / 30,7
strategische accenten	28,5 / 38,5*	26,4 / 38,5*	28,5 / 32,2	26,4 / 32,2*
succescriteria	30,8 / 57,5**	30,5 / 57,5**	30,8 / 34,0	30,5 / 34,0
personeelsmanagement	31,2 / 45,0*	27,1 / 45,0**	31,2 / 37,4*	27,1 / 37,4**

* <0,05

**0,005

*Tabel 4.6: Verschillen en overeenkomsten tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken
familiecultuur*

Bij alle vier de instellingen komt naar voren dat de betrokkenheid (bindmiddel) van de mensen bij de instelling groot is. Het zorgen voor de cliënt staat duidelijk voorop. Zoals een medewerker binnen A ook stelt: *'mensen zijn met hart en ziel betrokken bij de cliënten die zij verzorgen'*. De directeur binnen instelling B: *De mensen binnen onze instelling zijn bevlogen mensen die bewust voor deze sector hebben gekozen, ze zijn betrokken en willen absoluut het goede doen voor hun cliënten.* Een medewerker binnen instelling C zegt: *De mensen die hier werken zijn zeer sociale en zorgzame mensen. Mentaal gehandicapten cliënten vragen veel zorg, je moet erg gemotiveerd zijn om dit werk te doen. Je moet voor dit werk geboren zijn.* Of zoals de directrice zegt: *Goede zorg leveren voor de bewoner dat zit in de cultuur of je nu op het secretariaat werkt, poetsvrouw bent of op de leefgroep werkt, iedereen werkt voor de bewoner. Je moet hem graag hebben, aanspreken, je moet niet gaan lopen als je iemand met een handicap ziet. Mensen hebben die handicap, goed, maar iedereen is even speciaal als een ander. Je moet openstaan voor het anders zijn.* De directeur van instelling D: *Binnen*

onze instelling werken integere, empatische mensen die zich vooral willen richten op goede zorg leveren.

Opvallend is dat instelling C veel meer aandacht lijkt te besteden aan vertrouwen, openheid, participatie en consensus dan de Nederlandse instellingen en de Vlaamse instelling D. Binnen de Vlaamse instelling C vindt directieoverleg plaats met een groot aantal leidinggevenden binnen de instelling. De mensen die niet in de directieraad zitten krijgen wel een agenda en kunnen hun opvattingen doorgeven aan iemand van de raad. Een psycholoog viel meteen op dat er een zeer platte directiestructuur was: *Wij (pedagoog en psycholoog,) worden altijd uitgenodigd in de directievergadering, we hebben geen stem maar we worden wel geraadpleegd. We mogen advies geven.* Openheid staat centraal binnen de instelling, de directrice: *Wat hier heel belangrijk is en wat ook wordt nagestreefd is open communicatie, als er iets is dan moet je het zeggen. Als je een probleem met iemand hebt of als je een tip voor iemand hebt dan moet je het kunnen zeggen.* Een medewerker binnen instelling A vertelt ook dat binnen de instelling iedereen met de voornaam aangesproken wordt *'dat is gewoon heel aangenaam en dat maakt dat mensen heel open zijn tegenover elkaar, iedereen kan zijn mening zeggen'*. Maar soms wordt dat ook wel teveel van mensen verwacht. *Er wordt verwacht dat je op bepaalde momenten je mening zegt, want als je achteraf daar nog vragen overhebt, ben je te laat. Je moet je mening verkondigen op die momenten, wat niet altijd even gemakkelijk is. Als je achteraf nog met bepaalde dingen zit, wordt wel gezegd waarom had je dat toen niet gezegd.*

Het personeelsmanagement binnen instelling D legt meer de nadruk op teamwerk, participatie en consensus. Een leidinggevende binnen instelling D: *Ik probeer al jaren, mensen te betrekken bij de besluitvorming, het heeft geen nut om vanuit een hogere positie te zeggen wat moet. Mensen vertrouwen geven, dat is mijn stijl van leidinggeven. Participerend leidinggeven, dat is mijn stijl.* Ook de directeur legt hier de nadruk op: *'Mijn leiderschapsstijl is emancipatorisch, ik geef veel vertrouwen aan medewerkers, ik geef ze autonomie, ze kennen de opdracht en ik vertrouw erop dat ze mij erbij halen wanneer het nodig is'*.

Binnen alle instellingen lijkt het vertrouwen geven, de openheid en participatie zich vooral te steunen op de eigen directe werkomgeving waar men werkt, één grote familie beperkt zich tot de groep waar men werkt. Dus de leefgroep of de dagbesteding. De samenwerking tussen de verschillende leefgroepen is bij alle instellingen beperkt. De directeur van instelling B: *de communicatie kan beter, er heerst toch wel een echte eilandjescultuur.* Of zoals een medewerker binnen instelling D zegt: *de paviljoenen zijn eilanden.* Binnen de instellingen zijn de leefgroepen autonoom en mogen veelal zelf beslissen hoe zij te werk gaan, binnen bepaalde grenzen.

Ook al blijken de twee Vlaamse instellingen, maar voornamelijk instelling C, vertrouwen, participatie en openheid binnen de instelling na te streven, zien Vlaamse medewerkers in de Nederlandse instelling A toch wel verschillen in het geven van vertrouwen en de openheid binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen. Een medewerker: *hier werd ik meteen in de groep opgenomen, mensen gaven mij direct vertrouwen, in mijn vorige Vlaamse instelling was dat echt niet het geval. Ook ervaart zij de openheid anders, in België zijn wij meer gesloten, wij houden meer binnenskamers. Wij slapen er vaak nog een nachtje over, hier gooien wij het er meteen uit.* Of zoals een Vlaamse medewerker binnen instelling B zegt: *Sommige mensen zijn zo direct en dat kan kwetsend zijn, dat hebben Nederlanders eerder dan Belgen, zeg het op een andere manier dan begrijp ik het ook wel.*

Een Vlaamse medewerker ervaart dit vertrouwen geven als minder fijn. Doordat mensen veel vertrouwen krijgen wordt er volgens haar weinig vergaderd. *'Ik was gewoon om elke week een vergadering te hebben en alle cliënten door te nemen. Ik vond dat echt een achteruitgang, van hoe moeten we met de mensen aan de gang. Het is heel erg individueel, je gaat zelf voor de cliënten die jou zijn toegewezen.'* en *'dagelijks handelen wordt wel besproken, maar de methoden die cliënten nodig hebben zoek je allemaal zelf uit. Zelf ondernemen, zelf actie nemen, in België werd dat veel meer in de groep besproken'*. Een Vlaamse orthopedagoog, werkzaam binnen instelling A vertelt ook: *In België denken en werken we veel methodischer, in Nederland wordt meer de nadruk gelegd op kunde en vaardigheden.* De Vlaamse medewerker was dus gewend om meer te overleggen met hoger opgeleiden, maar tijdens dit overleg werd meer sturing gegeven aan de manier van zorglevering door hoger opgeleiden.

4.3 De adhocratiecultuur

De Nederlandse instellingen verschillen op twee aspecten van de adhocratiecultuur van de Vlaamse instellingen (zie tabel 4.7). De leiding van de Nederlandse instellingen lijkt over het algemeen meer ondernemingslust ten toon te spreiden, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid (de leiding van de organisatie). Daarnaast bestaat het bindmiddel van de Nederlandse instellingen meer uit de betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling (bindmiddel). De organisaties in beide landen zijn even dynamisch en er heerst een ondernemingsgeest (dominante kenmerken). Ook proberen zij allen de nadruk te leggen op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van uitdagingen (strategische accenten). Daarnaast definiëren zij succes in gelijke mate als het beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten (succescriteria). Evenals in België wordt in Nederland de managementstijl in gelijke mate gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid (personeelsmanagement).

	Nederland	België
	Totaal (n=123)	Totaal (n=76)
dominant kenmerk	24,0	20,4
leiding	29,7	23,8*
bindmiddel	25,6	21,3*
strategische accenten	27,4	25,8
succescriteria	22,7	19,1
personeelsmanagement	22,2	22,1

* <0,05

**0,005

Tabel 4.7: Verschillen en overeenkomsten Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken adhocratiecultuur

Tussen de Nederlandse instellingen zijn nauwelijks verschillen aan te merken op de adhocratiecultuur. De Vlaamse instellingen verschillen onderling alleen op het aspect personeelsmanagement. De managementstijl van instelling D wordt minder gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit dan die binnen instelling C (zie tabel 4.8). Bij vergelijking tussen de Nederlandse instellingen en instelling C blijkt alleen dat instelling B succes meer definieert als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten dan instelling C. Voor de overige aspecten komen de twee Nederlandse instellingen en instelling C met elkaar overeen. Instelling D verschilt daarentegen op meerdere aspecten van de Nederlandse instellingen. De Vlaamse leiding van instelling D spreidt in het algemeen minder ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid uit dan de Nederlandse instelling A. De Nederlandse instelling B is ten opzichte van de Vlaamse instelling D dynamischer en er heerst meer een ondernemingsgeest (dominante kenmerken). De leiding van instelling B spreidt in het algemeen meer ondernemingslust ten toon (leiding). Binnen instelling B bestaat het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt meer uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling, instelling B wil meer voorop lopen in de bedrijfstak (bindmiddel). Tenslotte definieert instelling B succes meer als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten (succescriteria) (zie tabel 4.9).

	Nederland		België	
	instelling A (n=58)	instelling B (n=65)	instelling C (n=12)	instelling D (n=64)
dominant kenmerk	22,0	25,9	25,0	19,6
leiding	28,6	30,7	25,4	23,6
bindmiddel	24,3	26,8	27,1	20,2
strategische accenten	28,0	26,9	27,3	25,6
succescriteria	20,5	24,7	14,6	20,0
personeelsmanagement	21,7	22,7	28,8	20,9*

* <0,05

**0,005

Tabel 4.8: Verschillen en overeenkomsten binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken adhocratiecultuur

	instelling A (n=58) / Instelling C (n=12)	instelling B (n=65) / instelling C (n=12)	instelling A (n=58) / instelling D (n=64)	instelling B (n=65) / instelling D (n=64)
dominant kenmerk	22,0 / 25,0	25,9 / 25,0	22,0 / 19,6	25,9 / 19,6*
leiding	28,6 / 25,4	30,7 / 25,4	28,6 / 23,6*	30,7 / 23,6**
bindmiddel	24,3 / 27,1	26,8 / 27,1	24,3 / 20,2	26,8 / 20,2*
strategische accenten	28,0 / 27,3	26,9 / 27,3	28,0 / 25,6	26,9 / 25,6
succescriteria	20,5 / 14,6	24,7 / 14,6*	20,5 / 20,0	24,7 / 20,0*
personeelsmanagement	21,7 / 28,8	22,7 / 28,8	21,7 / 20,9	22,7 / 20,9

* <0,05

**0,005

Tabel 4.9: Verschillen en overeenkomsten tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken adhocratiecultuur

De medewerkers binnen de Nederlandse instellingen vinden dat hun leidinggevendenden absoluut ondernemingslust ten toon spreiden, vernieuwingsgezind zijn en risico's durven te nemen. Zo zegt een Vlaamse medewerker binnen instelling B: *Innoverend, absoluut. We lopen zo snel, we kunnen het gewoon niet aan qua personeelsbestand en qua financiering. We hebben enorm geïnvesteerd en uitgebreid en als ik dan zie hoeveel vacatures er vrij komen dan denk ik groeien wij zo snel?* De directeur van instelling B zegt ook *'wij zijn erg ondernemingsgezind, we kijken naar kansen in plaats van bedreigingen, wij zijn zeker innovatief.'* Een medewerker binnen instelling A: *De instelling wil echt vooruit, maar op dit moment gaan we soms echt te hard, we zijn net gefuseerd en alles zou eerst nog in het gareel gezet moeten worden. Dit zouden we eerst moeten oplossen, voordat we verder gaan. Onze directeur wil echt vooruit, je hoort ook wel dat hem verweten wordt dat hij niet achterom kijkt.* Een medewerker binnen instelling A: *Je kunt op verschillende manieren groot worden, steeds meer*

terrein of waar zijn we goed in en hoe kunnen we dat nog beter doen. Ik weet niet goed wat onze instelling wil. De Nederlandse instellingen lijken intern als extern te willen innoveren.

De leidinggevenden binnen de Vlaamse instellingen lijken hun innovatief vermogen vooral te zoeken in het verbeteren van de bestaande interne organisatie en de zorglevering. De directeur van instelling D vindt de instelling innoverend: *laatste jaren is er nogal wat gebeurd binnen de instelling. De overgang van medisch model naar vraaggerichtmodel maar ook van een strak hiërarchisch georganiseerde organisatie naar meer betrokkenheid. De kleur van de verf van de muren werd bepaald door de algemeen directeur, dat betekent echt een hele grote omslag, men deed alleen wat hem werd opgedragen. Nu willen wij naar een situatie waar mensen nadenken, dat is een serieuze omslag in het manier van leidinggeven maar ook krijgen mensen verantwoordelijkheid en dat zijn mensen niet gewoon, dat zal een proces van vele jaren zijn.* Instelling C is bezig met het ontwikkelen van een personeelsevaluatie en opvolgingssysteem voor het personeel en heeft kortgeleden een elektronisch logboekstelsel ingevoerd waar elke dag verslagen worden gemaakt over de cliënten. Zo zijn beide Vlaamse instellingen voornamelijk bezig de interne organisatie te verbeteren. De Nederlandse organisaties lijken daarnaast meer gefocust op het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening en het aanboren van nieuwe producten of diensten.

Een Vlaamse medewerker binnen instelling B vertelt ook dat Nederlanders over het algemeen meer bereid zijn om risico's te nemen. Zo zegt zij, *Nederlanders leven niet onder de kerktoren, hier verhuizen ze gemakkelijk. Ik heb zelf ook wel eens gedacht, ik vind mijn werk niet meer leuk, maar dacht dan wat wil ik dan. Ik heb het wel naar mijn zijn, maar ik moet iets nieuws inbrengen. Belgen veranderen niet zo snel, wij zijn standvastiger.*

4.4 De marktcultuur

De Nederlandse en Vlaamse instellingen verschillen op alle aspecten van de marktcultuur met elkaar (zie tabel 10). De Nederlandse instellingen zijn sterker resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn meer competitief en gericht op het boeken van resultaten (dominant kenmerk). De Nederlandse leiding geeft dan ook in het algemeen blijk van een sterkere no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid dan hun Vlaamse collega's (leiding). Het bindmiddel dat de Nederlandse instellingen bijeenhoudt bestaat daardoor meer uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen (bindmiddel). De Nederlandse instellingen leggen de nadruk meer op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen een rol (strategische accenten). Vervolgens definiëren Nederlandse instellingen succes ook meer als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken (succescriteria). De

leiderschapsstijl van de Nederlandse instellingen wordt ook meer gekenmerkt door niet ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid (personeelsmanagement).

	Nederland	België
	Totaal (n=123)	Totaal (n=76)
dominant kenmerk	27,9	19,1**
leiding	22,3	15,5*
bindmiddel	18,5	12,4**
strategische accenten	22,7	11,8**
succescriteria	22,4	7,6**
personeelsmanagement	22,21	11,7**

* <0,05

**0,005

Tabel 4.10: Verschillen en overeenkomsten Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken marktcultuur

De Nederlandse en Vlaamse instellingen komen daarentegen onderling wel sterk met elkaar overeen wat de marktcultuur betreft. De Nederlandse instellingen scoren op geen enkel aspect verschillend, ditzelfde geldt voor de Vlaamse instellingen (zie tabel 4.11). Wanneer echter de Nederlandse instellingen één op één worden vergeleken met de Vlaamse instelling C blijkt de marktcultuur op vier van de zes aspecten te verschillen (zie tabel 4.12). Bij zowel de Vlaamse instelling C als de twee Nederlandse instellingen geeft de leiding van de organisatie in gelijke mate blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid, ook de nadruk op prestaties en bereiken van doelstellingen als bindmiddel van de organisatie komt overeen. Bij vergelijking tussen de Nederlandse instellingen en instelling D blijkt alleen dat instelling A en instelling D overeenkomen op de leiding van de organisatie. Op alle andere aspecten verschillen de Nederlandse instellingen met de instelling D.

	Nederland		België	
	instelling A (n=58)	instelling B (n=65)	instelling C (n=12)	instelling D (n=64)
dominant kenmerk	28,4	27,4	17,9	19,3
leiding	19,9	24,4	15,8	15,4
bindmiddel	17,9	18,9	11,3	12,7
strategische accenten	20,1	25,0	10,8	12,0
Succescriteria	21,6	23,2	6,7	7,7
personeelsmanagement	18,8	25,3	9,2	12,2

* <0,05

**0,005

Tabel 4. 11: Verschillen en overeenkomsten binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken marktcultuur

	instelling A (n=58) / Instelling C (n=12)	instelling B (n=65) / instelling C (n=12)	instelling A (n=58) / instelling D (n=64)	instelling B (n=65) / instelling D (n=64)
dominant kenmerk	28,4 / 17,9*	27,4 / 17,9 *	28,4 / 19,3**	27,4 / 19,3**
leiding	19,9 / 15,8	24,4 / 15,8	19,9 / 15,4	24,4 / 15,4**
bindmiddel	17,9 / 11,3	18,9 / 11,3	17,9 / 12,7*	18,9 / 12,7*
strategische accenten	20,1 / 10,8*	25,0 / 10,8**	20,1 / 12,0**	25,0 / 12,0**
succescriteria	21,6 / 6,7**	23,2 / 6,7**	21,6 / 7,7**	23,2 / 7,7**
personeelsmanagement	18,8 / 9,2*	25,3 / 9,2**	18,8 / 12,2*	25,3 / 12,2**

* <0,05

**0,005

*Tabel 4.12: Verschillen en overeenkomsten tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken
marktcultuur*

De gehouden interviews kunnen verduidelijken waar deze verschillen aan toe te schrijven zijn. Zoals Schein en Sanders en Neuijen al stelden speelt de omgeving van de instelling een belangrijke rol bij de totstandkoming van de gemeenschappelijke verstandhouding. Het grote verschil tussen de scores op deze waarden zou wellicht hierdoor verklaard kunnen worden.

Waar de Nederlandse overheid stuurt op marktwerking binnen de zorg, stuurt de Belgische overheid hier nog niet op. Op dit moment krijgen de Vlaamse voorzieningen een erkenning van de overheid. De erkenning bepaald welke zorg geleverd wordt door de voorziening en aan hoeveel cliënten. Zowel instelling C als instelling D hebben een erkenning nursing-tehuis/ tehuis voor niet werkenden gekregen, dat is voor de zwaardere hulpbehoevenden. De cliënten binnen de instelling moeten een nursing-ticket hebben, de instelling mag niemand opvangen die eigenlijk nog zelfstandig zou kunnen wonen, de cliënt moet een welbepaalde graad van handicap hebben. De erkenning van de voorziening geeft recht op subsidie. Zoals de directeur binnen instelling D vertelt: *wij mogen geen zorg leveren aan andere hulpbehoevenden, dat laat de wetgeving niet toe.*

Op regionaal niveau heeft de Vlaamse overheid bepaald dat er overleg dient plaats te vinden tussen de instellingen. De instellingen moeten samen met de collega's zorg leveren. Tijdens dit overleg moet de zorg op elkaar afgestemd worden, om zo volledige zorg te leveren. Wanneer blijkt dat er een aanbodtekort is voor een bepaalde groep cliënten, dan wordt er in dit overleg bepaald welke instelling deze cliënten gaat opvangen, welke instelling dus een erkenning gaat aanvragen voor dit type zorgverlening. Maar tijdens dit overleg worden ook bepaalde cliënten besproken die nu in een instelling verblijven maar toch niet geheel op hun plaats zijn. Wellicht is voor deze cliënten een ander instellingstype beter. Op dit moment zijn de Vlaamse instellingen dus te afhankelijk van de overheid en van elkaar om elkaar als concurrenten te zien en om elkaar de loef af te steken.

De Vlaamse overheid is wel bezig met het opstellen van wetgeving omtrent het persoonsgebonden budget. Wanneer het persoonsgebonden budget wordt doorgevoerd, krijgt de cliënt een 'rugzakje' en

dan kan hij zelf naar de voorziening gaan en die voorziening moet dan de zorg leveren. De directrice van instelling C vertelt: *Het grote verschil is dan dat de voorziening niet rechtstreeks het geld van de staat krijgt, maar van de persoon met de handicap, waardoor er meer vermarkting zal plaatsvinden. De concurrentie zal mogelijk toenemen, want de persoon heeft toegenomen keuzemogelijkheden. Wanneer de instelling beter is dan een andere instelling dan kan die instelling zorg verlenen, is dat niet zo dan zal de instelling zich moeten verbeteren.* De directrice gaat verder: *Dat is een terechte evolutie, want de persoon met een handicap staat nu in een minderheidspositie want hij moet wel, op dit moment kunnen wij zeggen je hebt het te nemen af te laten, als je het laat dan heb je niks, dan neem je het wel en of het dan goede zorg is of niet.* Ook de directeur van instelling D vertelt: *op dit moment staan er 9000 mensen op een wachtlijst, er zijn veel meer vragenden dan dat er plaatsen zijn. De mensen worden op dit moment gedwongen om op een aanbod in te gaan. Ze moeten dat niet doen, ze zijn niet verplicht om dat te doen, maar het hypoticeert natuurlijk wel een kans op iets anders. Mensen kunnen ook niet wisselen van opvang, want het alternatief is niets. Wij hoeven dus niet de markt op om hen te rekruteren, er zijn veel meer vragen om hier te komen.*

De Nederlandse instellingen zijn daarentegen wel meer bezig met de concurrentie de loef af te steken, en het winnen in de markt. Zo kopt een Nederlandse krant: 'xxx, dat is de nieuwe naam, waarmee instelling B en instelling A de gehandicaptenzorgmarkt in Breda en Tilburg willen bestormen. Instelling A en B hebben samen ongeveer drieduizend klanten met een beperking. Ze gaan het in Breda en Tilburg opnemen tegen andere instellingen in de gehandicaptenzorg'.

Ook de medewerkers van de twee Nederlandse instellingen ervaren dat de instelling steeds meer competitief is, en meer concurrerend marktleiderschap nastreeft. *'De instelling gaat soms zo hard, je hoort soms dat de directeur verweten wordt dat hij niet terugkijkt, het is een echte bedrijfsman.'* of zoals een andere medewerker zegt *'de instelling is echt marktgericht, je kunt op verschillende manieren groot worden, steeds meer terrein of waar zijn we goed in en hoe kunnen we dat doen of expanderen, ik weet eigenlijk niet goed wat instelling A wil doen'*. En *'De instelling is steeds meer aan het verzakelen'* en *'er komen steeds meer kreten uit het bedrijfsleven de organisatie binnen: marktdenken, productdenken en marktwerking'*. *Cliënten zijn consumenten en wij moeten tegemoet komen aan hun wensen'* of zoals een medewerker binnen instelling B stelt: *'De instelling wil steeds meer'* en *'mijn leidinggevende wil steeds vaker dat ik op tijd klaar ben met mijn werk en dat alles op papier staat.'* Dit registreren van de gedane werkzaamheden lijkt een bron van frustratie in de Nederlandse instellingen en een keerzijde van de marktcultuur in de instellingen. Een medewerker binnen instelling B: *Ik snap dat registreren nodig is voor subsidiëring, maar vijftien jaar geleden deed ik 15% administratie en 85% behandeling, nu 40% administratie en 60% behandeling.* En een medewerker binnen instelling A: *door de marktwerking is iedereen aan elkaar verantwoording aan het afleggen, het wordt een afrekencultuur.*

4.5 De hiërarchische cultuur

De verschillen en overeenkomsten tussen de hiërarchische cultuur in Nederland en België zijn geenszins eenduidig. Wanneer alle Nederlandse en alle Vlaamse instellingen bij elkaar worden genomen, verschillen Nederland en België, op het personeelsmanagement na, op alle aspecten van de hiërarchische cultuur (zie tabel 4.13). Organisaties in Nederland zijn in vergelijking met Belgische organisaties minder strak geleid, gestructureerd en geprotocolleerd (dominant kenmerk). De leiding in Nederlandse instellingen geeft minder blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt minder de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie dan de Belgische leiding (leiding). Het bindmiddel dat de Nederlandse organisatie bijeenhoudt bestaat daardoor minder uit formele regels en beleidsstukken (bindmiddel). Er is in de Nederlandse instellingen minder nadruk op het behoud van het bestaande en stabiliteit, efficiëntie en een soepele uitvoering (strategische accenten). Daardoor definiëren de Nederlandse instellingen hun succes minder binnen het kader van efficiëntie (succescriteria). Evenals in België wordt het personeelmanagement daarentegen in de Nederlandse instellingen even sterk gekenmerkt door de zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen (personeelsmanagement).

	Nederland	België
	Totaal (n=123)	Totaal (n=76)
dominant kenmerk	24,4	35,1**
leiding	21,2	30,0**
bindmiddel	24,6	34,8**
strategische accenten	22,5	29,3**
succescriteria	24,2	35,6**
personeelsmanagement	26,5	27,6

* <0,05

**0,005

Tabel 4.13: Verschillen en overeenkomsten Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken hiërarchische cultuur

Echter: de Nederlandse en de Belgische instellingen verschillen onderling eveneens sterk op de aspecten (zie tabel 4.14). In Nederland heeft instelling B in mindere mate een hiërarchische cultuur dan instelling A. In België heeft instelling C in mindere mate een hiërarchische cultuur dan instelling D (zie tabel 4.15). Wanneer de Nederlandse en de Belgische instellingen één op één tegen elkaar worden uitgezet blijkt dan ook dat de Nederlandse instelling ieder alleen verschillen vertonen met instelling D uit België. De enige overeenkomst is dat de managementstijl qua personeelsmanagement van de instelling D overeenkomt met de managementstijl bij de Nederlandse instellingen. De hiërarchische cultuur in de Belgische instelling C is gelijk aan die in de Nederlandse instellingen.

Enig verschil is dat de managementstijl van instelling C minder dan in Nederland wordt gekenmerkt door de zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

	Nederland		België	
	instelling A (n=58)	instelling B (n=65)	instelling C (n=12)	instelling D (n=64)
dominant kenmerk	27,8	21,2*	21,7	37,6*
leiding	24,4	18,2*	24,2	31,1
bindmiddel	27,8	21,8*	25,4	36,6
strategische accenten	23,5	21,7	23,4	30,3
succescriteria	27,1	21,6*	21,3	38,3**
personeelsmanagement	28,3	25,0	17,1	29,5*

* <0,05

**0,005

Tabel 4.14: Verschillen en overeenkomsten binnen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken hiërarchische cultuur

	instelling A (n=58) / Instelling C (n=12)	instelling B (n=65) / instelling C (n=12)	instelling A (n=58) / instelling D (n=64)	instelling B (n=65) / instelling D (n=64)
dominant kenmerk	27,8 / 21,7	21,2 / 21,7	27,8 / 37,6 **	21,2 / 37,6**
leiding	24,4 / 24,2	18,2 / 24,2	24,4 / 31,1*	18,2 / 31,1**
bindmiddel	27,8 / 25,4	21,8 / 25,4	27,8 / 36,6**	21,8 / 36,6**
strategische accenten	23,5 / 23,4	21,7 / 23,4	23,5 / 30,3*	21,7 / 30,3**
succescriteria	27,1 / 21,3	21,6 / 21,3	27,1 / 38,3**	21,6 / 38,3**
personeelsmanagement	28,3 / 17,1*	25,0 / 17,1*	28,3 / 29,5	25,0 / 29,5

* <0,05

**0,005

Tabel 4.15: Verschillen en overeenkomsten tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen op kenmerken hiërarchische cultuur

Deze strijdigheid wordt voor een deel verhelderd uit de interviews. Vlaamse medewerkers in de Nederlandse instellingen blijken ten eerste te onderschrijven dat de cultuur in Nederland minder hiërarchisch is dan in België. Zo vertelt een Vlaamse medewerker binnen de Nederlandse instelling A dat zij in de Vlaamse instelling waar zij gewerkt heeft, het gevoel had dat van hoger hand meer dingen opgelegd werden en 'big brother was watching me' en dat had zij hier helemaal niet. Hier mocht zij meteen zelf dingen uitvoeren, terwijl zij gewend was dat andere hoger opgeleiden aan haar vertelden wat zij moest doen. Een andere Vlaamse medewerker binnen instelling A beaamt dit en vertelt dat de hiërarchische structuur en gezagsgetrouwheid groter is in Vlaanderen. Vlamingen zouden volgens hem *meer autoritair, minder communicatief zijn en meer wordt vanaf top-down de organisatie ingestuurd.*

Het verschil tussen de Belgische instellingen blijkt ten tweede het gevolg te zijn van een extreem hiërarchische leiding in instelling D en een niet-typerend voor Vlaanderen niet-hiërarchische stijl in instelling C. De beide Belgische instellingen blijken toevalligerwijs twee extremen te vertegenwoordigen. Zo vertellen medewerkers van instelling D dat de sterk hiërarchische cultuur een gevolg is van een sterk hiërarchisch gerichte oprichter. Een medewerker van de instelling verwoordt dit als volgt: *‘Hij besliste over alles, over de kleur van de handdoeken, vaatdoeken, kleur van de muren, over echt alles. Binnen de instelling bestonden maar bestaan daardoor tot op de dag van vandaag nog heel veel procedures. De procedures bepalen hoe de medewerkers handelen. ‘Er waren zeer veel procedures voor van alles en nog wat’, zegt een medewerker van instelling D.*

Medewerkers van instelling C vertellen hoe hun instelling afwijkt van de gemiddelde Belgische instelling. Zo vertelt een Vlaamse medewerker binnen instelling C dat in een andere Vlaamse instelling waar zij gewerkt heeft de hiërarchie duidelijk aanwezig was. *De directie bepaalde de regels en procedures, wanneer je iemand van de directie wilde spreken moest je eerst op een bel drukken en doktoren wilde graag met Dr. aangesproken worden, zij vonden zich heel belangrijk.* Een andere medewerker binnen instelling C vertelt dat zij in de organisatie waar zij voorheen werkte een sterk hiërarchische setting had. *Daar had je echt de professor en de assistent.* Binnen instelling C wordt echter laagdrempeligheid nagestreefd, mensen worden met de voornaam aangesproken, iedereen is welkom, er wordt geen onderscheid gecreëerd, gewoon vriendelijkheid en geen hiërarchie. Zoals een medewerker ook stelt: *Ik kan bij de directrice binnenspringen, is er een probleem dan wordt dat samen uitgekleeft en we zoeken samen naar een oplossing. Het is niet zo dat het van boven wordt opgelegd, je moet het zus of zo doen. Ook als leefgroep hebben we een grote verantwoordelijkheid, we hebben zelf een budget en daar moeten we mee rondkomen.*

Hoofdstuk 5 Conclusie, Discussie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk vindt de interpretatie van de resultaten plaats door ze te koppelen aan de probleemstelling en het theoretisch kader, dit zal eindigen in de conclusie van het onderzoek. Daarna zullen de tekortkomingen van dit onderzoek verder besproken worden, hierbij wordt aandacht besteed aan de reflectie van resultaten, theorie en methoden. Tenslotte zullen er aan aanbevelingen worden gegeven aan de praktijk en voor aanvullend onderzoek.

5.1 Conclusie

Het doel van het onderzoek is inzicht verschaffen in (organisatie)cultuurverschillen tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptensector, zodat de Nederlandse zorgondernemer hiermee rekening kan houden wanneer deze van plan is zorg en diensten aan te gaan bieden in Vlaanderen. De onderzoeksvraag die hierbij gesteld werd, is: *Met welke cultuurverschillen dient een Nederlandse instelling voor verstandelijk gehandicapten rekening te houden wanneer deze zorg of diensten wil gaan verlenen in Vlaanderen?*

Tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen blijken cultuurverschillen te bestaan waar Nederlandse instellingen rekening mee moeten houden willen zij zorg en diensten gaan aanbieden in Vlaanderen.. Maar voordat hier verder op ingegaan wordt, moet er een nuance aangebracht worden: ook instellingen binnen één land verschillen van cultuur, dé Nederlandse of dé Vlaamse organisatiecultuur blijkt dus niet te bestaan. De onderzochte Nederlandse instellingen blijken te verschillen wat de hiërarchie betreft, de onderzochte Vlaamse instellingen op hiërarchie- en familiecultuur.

Maar bij vergelijking tussen de Nederlandse en Vlaamse instellingen blijkt het eerste verschil in cultuur de hiërarchie te betreffen. Ook al verschillen de Nederlandse instellingen significant met elkaar met betrekking tot hiërarchie, zij zijn beide toch minder hiërarchisch dan de onderzochte instelling D. Instelling D is in vergelijking met de Nederlandse instellingen strakker geleid, meer gericht op formele regels en procedures en op behoud van het bestaande en stabiliteit.

Maar dat dé cultuur niet bestaat blijkt ook uit de vergelijking van de Nederlandse instellingen met de Vlaamse instelling C. Instelling C blijkt qua hiërarchie wel overeen te komen met de Nederlandse instellingen. De medewerkers laten echter wel doorschemeren dat deze platte hiërarchie niet gewoon is binnen Vlaamse instellingen. Dit onderzoek bevestigt dus nogmaals dat over het algemeen de hiërarchie binnen Vlaamse instellingen groter is dan binnen Nederlandse instellingen.

Het tweede grote verschil tussen de Nederlandse en Vlaamse instellingen is het verschil in marktcultuur. Wat de marktcultuur betreft scoren de Nederlandse instellingen nagenoeg alle marktaspecten significant hoger dan de Vlaamse instellingen. Zoals al eerder aangegeven speelt de

omgeving een belangrijke rol bij de totstandkoming van een organisatiecultuur. Een belangrijk omgevingsverschil lijkt het verschillende overheidsbeleid van de landen te zijn. Doordat de Vlaamse regering nog geen marktwerking heeft ingevoerd binnen de verstandelijke gehandicaptenzorg, zijn begrippen als concurrerend marktleiderschap, de concurrentie de loef af steken, bereiken van overwinningen in de markt, hoge eisen en prestatiegerichtheid nog niet ingeburgerd in de cultuur van de Vlaamse instellingen. In tegenstelling tot hun Vlaamse collega's treden Nederlandse zorginstellingen wel meer concurrerend op en proberen zij nieuwe marktontwikkelingen te ontdekken en te benutten.

Enigszins opvallend is dat de Vlaamse instellingen hoger scoren op begrippen als het geven van vertrouwen, openheid, participatie, teamwork en consensus. Vlaamse medewerkers in Nederlandse instellingen, die dus beide culturen kennen laten echter duidelijk doorschemeren dat de openheid en het vertrouwen geven in Nederlandse instellingen groter is. Maar teamwork, vertrouwen en participatie blijken dus ook in de onderzochte Vlaamse instellingen belangrijke cultuurkenmerken te zijn.

Op het gebied van innovatie lijken de Nederlandse en Vlaamse instellingen redelijk over een te komen. De Nederlandse leiders blijken echter meer ondernemingslust ten toon te spreiden, evenals risicobereidheid en vernieuwingsgezindheid. De Vlaamse instellingen zoeken hun innovaties voornamelijk intern, zij richten zich op procesverbetering. De Nederlandse instellingen richten zich daarentegen zowel intern als extern, zij focussen zich dus ook meer op ontwikkelen van nieuwe producten/diensten en samenwerkingsvormen.

Wanneer de resultaten teruggelateerd worden aan het conceptueel model, blijkt een groot verschil tussen de Nederlandse en Vlaamse instellingen, dat Vlaamse instellingen zich met name niet focussen op de waarden stabiliteit en beheersbaarheid / externe gerichtheid en differentiatie, de marktcultuur dus. De ondernemersrol van marktzoeker lijkt dus nog niet ingeburgerd in de Vlaamse instellingen in de gehandicaptensector.

Een tweede verschil is dat de Vlaamse instelling D, zich tot op de dag van vandaag meer dan de Nederlandse instellingen, lijkt te focussen op stabiliteit en beheersbaarheid / interne gerichtheid en integratie. De hiërarchiecultuur voert de boventoon. Instelling C lijkt zich in tegenstelling tot de Nederlandse instelling meer te focussen op flexibiliteit en vrijheid van handelen / interne gerichtheid en integratie, de familiecultuur dus. De ondernemersrol van manager is dus binnen de Vlaamse instellingen het meest bekend.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat Nederlandse instellingen met name rekening zullen moeten houden met het verschil in marktcultuur en het verschil in hiërarchie dat waarschijnlijk tussen hen en de Vlaamse instellingen bestaan. Daarnaast lijkt voor de Vlaamse instellingen interne

gerichtheid en integratie het meest belangrijk, externe gerichtheid is voor hen nog minder een aandachtspunt dan voor Nederlandse instellingen.

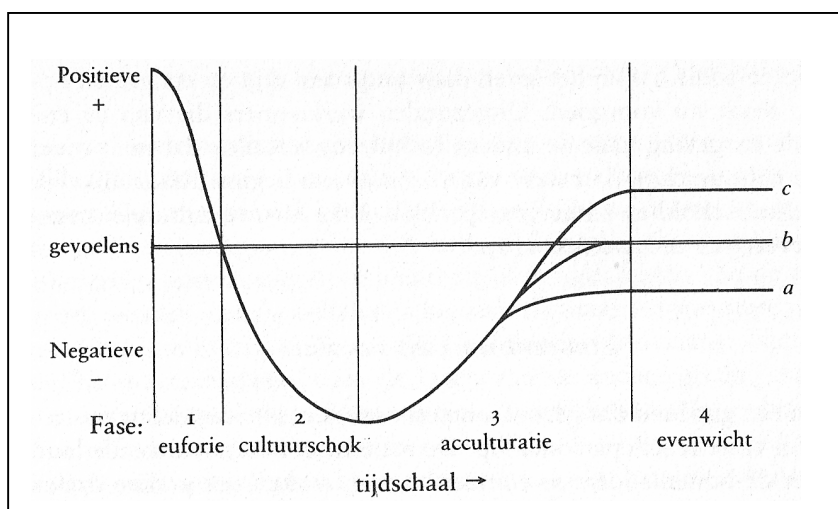
5.2 Discussie

In deze paragraaf zullen de tekortkomingen van het onderzoek besproken worden. Eerst wordt er een reflectie gegeven op de resultaten, vervolgens komt de gebruikte theorie aan de orde en tenslotte wordt de gebruikte methode geanalyseerd.

5.2.1 Reflectie op resultaten

Dit onderzoek heeft zich gefocust op de verschillen tussen organisatieculturen in Nederland en België. De vraag die echter onbeantwoord is gebleven is, hoe de Nederlandse zorgondernemer die zorg en diensten wil gaan aanbieden in België zou moeten omgaan met de cultuurverschillen.

Om deze vraag te beantwoorden is het van belang om te kijken hoe het individu reageert op vreemde culturen. Furnham en Bochner (1986) concluderen uit hun onderzoek dat mensen die tijdelijk voor hun werk in een vreemde cultuur verblijven op een bepaalde manier reageren. Furnham en Bochner (1986) beschrijven dit als een acculturatie-curve.



Figuur 5.1: De acculturatiecurve

De eerste fase is meestal van korte duur, de euforie, de opwinding van het nieuwe land ontdekken. In deze casus is dit dus het idee van een Nederlandse zorgondernemer om in België zorg te gaan leveren. De zorgondernemer heeft een nieuw plan en wil dit graag uit gaan voeren. De tweede fase is een periode van cultuurschok. De waarden die personen met zich meedragen zijn aangeleerd in de kindertijd en ze zijn zo vanzelfsprekend dat we er ons niet meer van bewust zijn. In een nieuwe cultuur zal de bezoeker de daar bestaande waarden als kind opnieuw moeten leren. Dit leidt vaak tot gevoelens van angst, machteloosheid en vijandigheid tegenover de nieuwe omgeving. De Nederlandse zorgondernemer ziet wanneer hij zich gevestigd heeft in Vlaanderen toch wel grote cultuurverschillen

tussen Nederland en België. Hij zal waarschijnlijk inzien dat de er een verschil in machtafstand is en dat de marktcultuur in de Vlaamse zorginstellingen minder ver is doorgevoerd. De derde fase van acculturatie begint wanneer de bezoeker langzamerhand heeft leren functioneren onder de nieuwe omstandigheden, zich een aantal ter plaatse geldende waarden heeft eigengemaakt, een nieuw zelfvertrouwen vindt en deel gaat uitmaken van een nieuw sociaal netwerk. De Nederlandse zorgondernemer is een tijdje gevestigd in België en weet beter welke waarden echt spelen in België en heeft hiermee leren omgaan. In fase vier zal een mentaal evenwicht bereikt worden. De vergelijking met thuis kan blijvend negatief uitvallen, wanneer hij zich een vreemde blijft voelen (4a). De nieuwe omgeving kan net zo goed gevonden worden als de oude (4b). Of het kan zelfs beter zijn geworden (4c). De Nederlandse zorgondernemer zou dus kunnen besluiten om zijn werkzaamheden te stoppen, te continueren of wellicht uit te breiden in België.

De acculturatiecurve beschrijft het proces in tijd hoe mensen leren omgaan met cultuurverschillen. Hofstede stelt dat om de culturele verscheidenheid te overbruggen gebruik gemaakt zal dienen te worden van interculturele communicatie. Om de euforie en de cultuurshock te beperken zou intercultureel communiceren uit drie fasen moeten bestaan: bewustwording, kennis en vaardigheden. Het begint bij bewustwording: herkennen dat je door de omgeving waarin je opgegroeid bent een bepaalde mentale software bij je draagt en dat anderen, die in een andere omgeving zijn grootgebracht, met even goed recht andere mentale programma's kunnen hebben. Zonder deze bewustwording kun je in een ander land superieur voelen en doof en blind zijn voor de mentale programmering van anderen (Hofstede 1995). 'Iedereen kijkt naar de wereld van achter de vensters van zijn eigen culturele thuis en doet het liefst of mensen uit andere landen iets bijzonders hebben, maar bij ons thuis zijn we gewoon. Helaas is in culturele aangelegenheden niets gewoon; er is geen universele norm' (Hofstede 1995). De Nederlandse zorgondernemer moet dus begrip kunnen opbrengen en openstaan voor verschillende waarden die hij heeft ten opzichte van Vlamingen.

De tweede stap is kennis. Wanneer we om moeten gaan met bepaalde culturen, zullen we daar iets over te weten moeten komen. We moeten leren over hun symbolen, helden en rituelen. Hoewel we vermoedelijk nooit hun waarden zullen delen, moeten we wel proberen te begrijpen waar hun waarden verschillen van de onze. De Nederlandse zorgondernemer moet dus leren inzien dat de machtafstand die hij heeft tot leidinggevenden van oorsprong anders is dan die van Vlamingen, maar dat niet gezegd kan worden dat de kleine machtafstand die de Nederlander kent per definitie beter is dan een grotere machtafstand die de Vlamingen gewend zijn.

Deze eerste twee verschillen kunnen voor een gedeelte goed onderzocht worden voordat de Nederlandse zorgondernemer zijn diensten wil gaan aanbieden in Vlaanderen. Dit om grote verrassingen en shocks te kunnen onderdrukken. Maar het echt leren omgaan met de cultuurverschillen zal pas geleerd worden wanneer de zorgondernemer heeft besloten in Vlaanderen

zijn diensten aan te bieden. De derde stap is dan ook vaardigheden; deze berust op bewustwording en kennis, plus ervaring. We moeten de symbolen van de andere cultuur leren herkennen en gebruiken, hun helden weten, hun rituelen beoefenen en de voldoening voelen dat we beginnen te functioneren in onze nieuwe omgeving, waarbij we eerst de eenvoudige en later de meer gecompliceerde problemen van het leven te midden van de andersdenkenden leren oplossen (Hofstede 1995).

5.2.2 Reflectie op theorie

Vele onderzoekers hebben reeds getracht cultuur te definiëren, en er zijn even zoveel mogelijkheden om cultuur te operationaliseren. Daarnaast zijn de ondernemersrollen van zorgondernemers ook al eerder onderzocht. De perspectieven van cultuur en ondernemersrollen zijn echter nog niet eerder gecombineerd, deze combinatie is echter wel enigszins pragmatisch. Verder onderzoek zal noodzakelijk zijn om deze theorie verder te bevestigen.

De theorie ten aanzien van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, het OCAI-model bleek een goed hulpmiddel te zijn om cultuur binnen organisaties te analyseren. De kwalitatieve interviews zijn echter noodzakelijk om de vaste vragen bij het OCAI-model verder uit te diepen. De twee methoden zijn absoluut aanvullend op elkaar en noodzakelijk om een goed beeld van cultuur te vormen.

Uit vergelijking tussen theorie en empirie blijkt absoluut dat de nationale cultuur een impact heeft op de cultuur binnen organisaties. Zoals Hofstede (1995) in zijn onderzoek al concludeerde en ook in het empirisch onderzoek naar boven komt, blijkt binnen de Vlaamse cultuur de gezaggetrouwheid op het werk groter te zijn dan in Nederland, dit is een gevolg van de afstand die in eerdere jaren bestond tussen ouder-kindrelatie en leerling-leraar. Enigszins opvallend is dat het geven van vertrouwen, openheid en participatie binnen Vlaamse instellingen verschilt met wat Hofstede (1995) concludeert in zijn onderzoek. Uit het onderzoek van Hofstede komt naar voren dat Nederlandse instellingen conflicten juist eerder zouden oplossen door te onderhandelen en compromissen te sluiten. In Vlaanderen zou de leider assertief, en agressief overkomen. Vlaamse medewerkers in Nederlandse instellingen en die dus beide culturen kennen, lijken de conclusie van Hofstede te onderschrijven, zij vinden de openheid en het vertrouwen geven in Nederland groter. Op innovatief vlak lijken de Nederlanders inderdaad innovatiever, Hofstede (1995) concludeerde al dat Nederlanders over het algemeen een zwakkere onzekerheidsvermijding hebben dan Vlamingen en dat dat met zich mee brengt dat zij eerder fundamenteel nieuwe ideeën bedenken.

Daarnaast vult de empirie de theorie specifiek aan doordat het nationale overheidsbeleid op het gebied van marktwerking in de zorg, invloed blijkt te hebben op de cultuur in zorginstellingen. Om daadwerkelijk hier theorie over te kunnen bevestigen, zal uitgebreider onderzoek verricht dienen te worden.

5.2.3 Reflectie op methodologie

Het onderzoek is uitgevoerd bij twee Nederlandse en twee Vlaamse instellingen in de verstandelijk gehandicaptensector. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens zijn geanalyseerd. Bij de interne validiteit zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Voor het kwalitatieve gedeelte zijn bij elke instelling vijf personen geïnterviewd, die door de instelling zijn geselecteerd. Het is dus niet geheel duidelijk of dit een representatieve groep betreft. Om de interne validiteit te vergroten zouden er meer personen geïnterviewd dienen te worden, dit is echter niet mogelijk omdat er een beperkte tijd staat voor dit onderzoek. Voor het kwantitatieve gedeelte zijn de personen aangeschreven op verschillende manieren. Het aantal personen dat de vragenlijst heeft ingevuld is bij de Nederlandse instellingen beperkt. Van de Vlaamse instellingen zijn in verhouding meer vragenlijsten terugontvangen. Het is de vraag of er een verschil bestaat in de resultaten van de afname via internet of op papier. Hier is echter niets van te zeggen. De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt, er zijn slechts twee Nederlandse en twee Vlaamse instellingen onderzocht. Het is dus moeilijk te bepalen in hoeverre de resultaten zijn te generaliseren naar andere situaties.

5.3 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in (organisatie)cultuurverschillen tussen Nederlandse en Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptensector, zodat de Nederlandse zorgondernemer hiermee rekening kan houden wanneer deze van plan is zorg en diensten aan te gaan bieden in Vlaanderen. In deze paragraaf zullen aanbevelingen worden gegeven aan de praktijk en voor aanvullend onderzoek.

5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Wanneer de Nederlandse zorgondernemer ideeën heeft om zorg en diensten aan te gaan bieden in Vlaanderen zal hij eerst bij zichzelf te rade moeten gaan welke waarden hij of zijn organisatie wil vertegenwoordigen. Is hij sterk gericht regels en procedures of wil hij meer flexibiliteit en vrijheid van handelen nastreven. Is hij meer gefocust op interne gerichtheid en integratie of streeft hij juist externe gerichtheid en differentiatie na. Vervolgens zal hij moeten inzien dat de waarden van anderen, Vlamingen kunnen verschillen ten opzichte van de waarden die hij met zich mee draagt. De zorgondernemer zal hiervoor open moeten staan. Daarna moet de zorgondernemer inzien dat zijn waarden ten opzichte van hiërarchie en marktdenken waarschijnlijk verschillen ten opzichte van de Vlaamse instellingen in de verstandelijke gehandicaptensector. Over dit gedeelte zal de zorgondernemer goed moeten nadenken voordat hij daadwerkelijk de beslissing neemt om zorg en diensten aan te gaan bieden, anders kan hij voor grote verrassingen komen te staan. De zorgondernemer moet een weloverwogen besluit nemen of hij over de grens zorg wil gaan aanbieden. Voorzichtigheid op cultuurvlak is noodzakelijk om geen culturele blunders te maken. Maar ook al

heeft hij het eerste gedeelte goed doorgenomen, de echte cultuurverschillen zal de zorgondernemer pas gaan voelen wanneer hij zich daadwerkelijk gaat vestigen in Vlaanderen en moet leren omgaan met de cultuurverschillen. Ondernemen en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

5.3.2 Aanbevelingen voor aanvullend onderzoek

Aanvullend onderzoek is noodzakelijk om het theoretisch kader en de resultaten verder uit te breiden. Ten eerste zou het onderzoek in meer Nederlandse en Vlaamse instellingen uitgevoerd dienen te worden, waarbij meer vragenlijsten geretourneerd worden, en meer medewerkers geïnterviewd worden. Dit kan ten goede komen aan de interne en externe kwaliteit van dit onderzoek. Daarnaast is verder onderzoek aan te bevelen naar wat de cultuurverschillen betekenen voor de Nederlandse zorgondernemer en hoe ondernemers hier zelf mee omgaan, om dit te onderzoeken zou gedacht kunnen worden aan empirisch onderzoek bij Nederlandse ondernemers die de stap gewaagd hebben om producten en diensten aan te bieden in Vlaanderen. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden bij de profit sector, maar is wellicht ook goed bruikbaar voor ondernemers in de non-profit.

Referentielijst

Adler, N.J. 2001. *International dimensions of organisational behaviour*. South-Western Educational Publishing

Cameron, K.S. & R.E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass

Creswell, J.W. 2003. *Research design*. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications

Furnham, A.F. & S. Bochner. 1986. *Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environments*. London, New York: Menthuen

Jagersma, P.K & H.A. Ebbers. 2004. *Internationale bedrijfskunde*. Pearson Education

Jong, A.J. de. 2000. *De gelaagde organisatie*. Assen: Van Gorcum

Graaf, M. van der. 2008. *De kwestie: verschraving van de thuiszorg* [Internet] Erasmus Universiteit Rotterdam, 04-03-2008 [aangehaald 13 maart 2008] Bereikbaar op http://www.eur.nl/nieuws/de_kwestie/kwestie_week_38/

Harten, W. van & R. Schuring. 2003. *Ondernemers in de zorg*. Assen: Van Gorcum

Hofstede, G. 1995. *Allemaal andersdenkenden, Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact

Krogt, van der & Vroom. 1995. *Organisatie is beweging*. Utrecht: Lemma

Maso I & A. Smaling. 1998. *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom

Neuijen, B. & H. de Waard. 2005. De verborgen werkelijkheid van zorginstellingen. In *ZMMagazine* 2005, (5):1-6.

Prince, Y.M., A. Bruins, P. & Th. Van der Zeijden. 2005. *Ondernemen in de zorg*. Zoetermeer: EIM

Putters. 1996. *Maatschappelijk ondernemen in de zorg* [Internet]. Raad voor Volksgezondheid, december 1998 [aangehaald 16 juni 2008]. Bereikbaar op <http://www.rvz.net/data/download/PUBL98-07.doc>

Sanders, G. & B. Neuijen. 1996. *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Den Haag: Van Gorcum / Stichting Management Studies

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

Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner. 1998. *Over de grenzen van cultuur en management*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact

Waal, S. de, J. van Katwijk & A. van Ballegoyen. 2003. Maatschappelijk ondernemerschap in de zorg in: Van Harten W. & R. Schuring (red.), *Ondernemerschap in de zorg*, 38-54. Assen: Van Gorcum.

Bijlage A Vragenlijst Sanders en Neuijen

1. Hoe lang werkt u al bij en welke functies hebt u bekleed?
2. Wat heeft u daarvoor gedaan?
3. In hoeverre is anders dan uw vorige werkgever?
4. Wilt u zich in de tijd terug verplaatsen naar de situatie waarin u in deze organisatie werd opgenomen. Wat waren in de eerste drie maanden uw belangrijkste ontdekkingen m.b.t. het werken in deze organisatie?
5. Gesteld dat een buitenstaander aan u vraagt om hem een beeld te geven van de mensen die voor werken. Hoe zou u dan een typische medewerker beschrijven?
6. Wat vindt u prettig aan als werkgever?
7. En wat vindt u minder prettig?
8. Wat zijn de grootste fouten die je hier kunt maken?
9. Wat ziet men hier bijzonder graag?
10. Welke verhalen van vroeger worden nu nog regelmatig in verteld, bijvoorbeeld aan nieuwkomers?
11. Welke sociale groepen bestaan er binnen het bedrijf?
12. Hoe is de samenwerking tussen afdelingen?
13. Op uw eigen afdeling: hoeveel collega's hebt u, hoeveel ondergeschikten?
14. Wat voor soort mensen haalt men hier via selectie binnen? (profielbeschrijving)
15. Wat voor soort mensen maakt hier promotie?

16. Als er nieuwe mensen binnenkomen, waar moeten ze het meest aan wennen?
17. Welke persoonlijke en bedrijfsfeiten worden bij u op de afdeling gevierd en hoe?
18. Wat doet men als collega's langdurig ziek zijn?
19. Aan welke regelmatige vergaderingen en werkbijeenkomsten neemt u deel?
20. Hoe gaat het er op deze vergaderingen aan toe?
21. Heeft een eigen maandblad? Leest u deze? Welke rubrieken?
22. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij het beschrijven van een ideale baan?
23. En welke hiervan zijn bij gerealiseerd?
24. Wie is uw leidinggevende? En diens leidinggevende?
25. Hoe zou u zijn/haar stijl van leidinggeven beschrijven?
26. Wat voor soort chef wilt u zelf zijn?
27. In hoeverre voelt u zich vrij om regels van de instelling te overtreden in het belang van uw werk?
28. Van welke zaken op het werk ligt u 's nachts wel eens wakker?
29. Wat vindt u de ideale relatie tussen een bedrijf en zijn medewerkers?
30. Hoe zou u de bedrijfscultuur van beschrijven?
31. Hoe lang denkt u nog bij te blijven?
32. Wat bewoog de oprichter en zijn opvolgers?
33. Hoe werd gehandeld tijdens kritieke perioden?

Bijlage B Vragenlijst OCAI

In de OCAI vragenlijst moeten respondenten telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen.

1. Dominante kenmerken

- | | |
|--|----------------------|
| a. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie, de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. | <input type="text"/> |
| b. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te stelen en risico's te nemen. | <input type="text"/> |
| c. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn zeer competitief en gericht op het boeken van resultaten. | <input type="text"/> |
| d. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen. | <input type="text"/> |
| | <hr/> |
| | 100 |

2. De leiding van de organisatie

- | | |
|--|----------------------|
| a. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. | <input type="text"/> |
| b. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. | <input type="text"/> |
| c. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. | <input type="text"/> |
| d. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. | <input type="text"/> |
| | <hr/> |
| | 100 |

3. Het bindmiddel van de organisatie

- | | |
|---|----------------------|
| a. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven. | <input type="text"/> |
| b. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. | <input type="text"/> |
| c. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van de doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's. | <input type="text"/> |
| d. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk. | <input type="text"/> |
| | <hr/> |
| | 100 |

4. Strategische accenten

- a. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
 - b. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
 - c. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
 - d. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoering spelen de hoofdrol.
-
- 100

5. Succescriteria

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

6. Personeelsmanagement

- a. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.
 - b. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
 - c. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
 - d. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.
-
- 100

Bijlage C Vergelijkingen SPSS

I: Vergelijking Nederland – België

- Dominante kenmerken

Group Statistics

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	Nederland	123	23,76	14,467	1,304
	Belgie	76	25,39	16,788	1,926
Adhocratie	Nederland	123	24,02	13,691	1,234
	Belgie	76	20,42	12,259	1,406
Markt	Nederland	123	27,86	15,270	1,377
	Belgie	76	19,12	14,278	1,638
Hierarchie	Nederland	123	24,35	13,534	1,220
	Belgie	76	35,07	20,841	2,391

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Familie	Equal variances assumed	3,272	,072	-7,26	197	,469	-1,631	2,246	-6,059	2,798
	Equal variances not assumed			-7,701	141,321	,484	-1,631	2,326	-6,229	2,968
Adhocratie	Equal variances assumed	,852	,357	1,876	197	,062	3,603	1,921	-,184	7,391
	Equal variances not assumed			1,926	172,253	,056	3,603	1,871	-,090	7,297
Markt	Equal variances assumed	,495	,483	4,022	197	,000	8,743	2,174	4,456	13,031
	Equal variances not assumed			4,086	167,145	,000	8,743	2,140	4,519	12,968
Hierarchie	Equal variances assumed	23,662	,000	-4,399	197	,000	-10,716	2,436	-15,521	-5,912
	Equal variances not assumed			-3,993	114,406	,000	-10,716	2,684	-16,033	-5,399

- Leiding van de organisatie

Group Statistics

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	Nederland	123	26,90	13,506	1,218
	Belgie	76	30,70	14,994	1,720
Adhocratie	Nederland	123	29,70	13,147	1,185
	Belgie	76	23,84	11,990	1,375
Markt	Nederland	123	22,25	17,479	1,576
	Belgie	76	15,46	16,435	1,885
Hierarchie	Nederland	123	21,15	13,611	1,227
	Belgie	76	30,00	14,283	1,638

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Familie	Equal variances assumed	,651	,421	-1,846	197	,066	-3,795	2,056	-7,849	,259
	Equal variances not assumed			-1,801	146,420	,074	-3,795	2,107	-7,960	,370
Adhocratie	Equal variances assumed	,601	,439	3,156	197	,002	5,857	1,856	2,197	9,517
	Equal variances not assumed			3,226	170,113	,002	5,857	1,816	2,273	9,441
Markt	Equal variances assumed	,293	,589	2,724	197	,007	6,792	2,493	1,874	11,709
	Equal variances not assumed			2,764	166,475	,006	6,792	2,457	1,940	11,643
Hierarchie	Equal variances assumed	1,287	,258	-4,375	197	,000	-8,854	2,024	-12,845	-4,863
	Equal variances not assumed			-4,325	153,140	,000	-8,854	2,047	-12,898	-4,810

- Bindmiddel van de organisatie

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Famille	Nederland	123	31,34	16,385	1,477
	Belgie	76	31,45	18,918	2,170
Adhocratie	Nederland	123	25,61	12,173	1,098
	Belgie	76	21,32	15,283	1,753
Markt	Nederland	123	18,46	13,491	1,216
	Belgie	76	12,43	13,304	1,526
Hierarchie	Nederland	123	24,59	13,377	1,206
	Belgie	76	34,80	18,411	2,112

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Famille	Equal variances assumed	1,463	,228	-,042	197	,967	-,106	2,538	-5,110	4,899
	Equal variances not assumed			-,040	141,900	,968	-,106	2,625	-5,295	5,084
Adhocratie	Equal variances assumed	1,108	,294	2,189	197	,030	4,294	1,961	,426	8,162
	Equal variances not assumed			2,076	132,783	,040	4,294	2,068	,203	8,385
Markt	Equal variances assumed	,205	,651	3,075	197	,002	6,021	1,958	2,160	9,883
	Equal variances not assumed			3,085	160,707	,002	6,021	1,952	2,167	9,875
Hierarchie	Equal variances assumed	11,326	,001	-4,518	197	,000	-10,209	2,260	-14,665	-5,753
	Equal variances not assumed			-4,198	123,808	,000	-10,209	2,432	-15,023	-5,395

- Strategische accenten

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Famille	Nederland	123	27,38	15,079	1,360
	Belgie	76	33,16	16,029	1,839
Adhocratie	Nederland	123	27,41	12,034	1,085
	Belgie	76	25,82	12,927	1,483
Markt	Nederland	123	22,67	15,891	1,433
	Belgie	76	11,78	13,777	1,580
Hierarchie	Nederland	123	22,54	13,758	1,241
	Belgie	76	29,25	15,825	1,815

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Famille	Equal variances assumed	,958	,329	-2,563	197	,011	-5,776	2,254	-10,221	-1,331
	Equal variances not assumed			-2,526	151,585	,013	-5,776	2,287	-10,294	-1,258
Adhocratie	Equal variances assumed	,517	,473	,881	197	,380	1,591	1,807	-1,972	5,153
	Equal variances not assumed			,866	150,325	,388	1,591	1,837	-2,040	5,221
Markt	Equal variances assumed	2,341	,128	4,936	197	,000	10,890	2,206	6,539	15,241
	Equal variances not assumed			5,105	175,915	,000	10,890	2,133	6,680	15,100
Hierarchie	Equal variances assumed	1,023	,313	-3,152	197	,002	-6,705	2,127	-10,900	-2,510
	Equal variances not assumed			-3,050	142,327	,003	-6,705	2,199	-11,051	-2,359

- Succescriteria

Group Statistics

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	Nederland	123	30,64	16,018	1,444
	Belgie	76	37,67	19,283	2,212
Adhocratie	Nederland	123	22,74	12,517	1,129
	Belgie	76	19,14	13,550	1,554
Markt	Nederland	123	22,41	15,210	1,371
	Belgie	76	7,57	9,868	1,132
Hierarchie	Nederland	123	24,21	13,020	1,174
	Belgie	76	35,62	16,789	1,926

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	1,896	,170	-2,779	197	,006	-7,029	2,529	-12,016	-2,041
	Equal variances not assumed			-2,661	137,255	,009	-7,029	2,642	-12,252	-1,805
Adhocratie	Equal variances assumed	,326	,569	1,907	197	,058	3,595	1,885	-,122	7,313
	Equal variances not assumed			1,872	149,407	,063	3,595	1,921	-,200	7,391
Markt	Equal variances assumed	9,910	,002	7,574	197	,000	14,841	1,959	10,977	18,705
	Equal variances not assumed			8,346	196,501	,000	14,841	1,778	11,334	18,348
Hierarchie	Equal variances assumed	6,285	,013	-5,366	197	,000	-11,407	2,126	-15,599	-7,215
	Equal variances not assumed			-5,058	130,060	,000	-11,407	2,255	-15,869	-6,945

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	Nederland	123	29,05	15,601	1,407
	Belgie	76	38,62	14,935	1,713
Adhocratie	Nederland	123	22,21	12,076	1,089
	Belgie	76	22,11	10,239	1,175
Markt	Nederland	123	22,21	18,524	1,670
	Belgie	76	11,71	13,773	1,580
Hierarchie	Nederland	123	26,53	13,290	1,198
	Belgie	76	27,57	14,572	1,671

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,014	,905	-4,273	197	,000	-9,570	2,240	-13,987	-5,153
	Equal variances not assumed			-4,317	164,307	,000	-9,570	2,217	-13,947	-5,193
Adhocratie	Equal variances assumed	1,133	,288	,064	197	,949	,106	1,665	-3,177	3,390
	Equal variances not assumed			,066	178,333	,947	,106	1,602	-3,054	3,267
Markt	Equal variances assumed	4,300	,039	4,265	197	,000	10,501	2,462	5,646	15,356
	Equal variances not assumed			4,567	190,243	,000	10,501	2,299	5,966	15,036
Hierarchie	Equal variances assumed	1,265	,262	-,516	197	,607	-1,037	2,012	-5,006	2,931
	Equal variances not assumed			-,504	147,888	,615	-1,037	2,057	-5,101	3,027

II: Vergelijking Nederlandse instellingen

- Dominante kenmerken

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	21,78	13,470	1,769
	B	65	25,54	15,184	1,883
Adhocratie	A	58	21,98	12,795	1,680
	B	65	25,85	14,295	1,773
Markt	A	58	28,40	15,622	2,051
	B	65	27,38	15,055	1,867
Hierarchie	A	58	27,84	14,633	1,921
	B	65	21,23	11,727	1,455

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,469	,495	-1,446	121	,151	-3,763	2,601	-8,913	1,388
	Equal variances not assumed			-1,456	120,997	,148	-3,763	2,584	-8,878	1,352
Adhocratie	Equal variances assumed	,038	,846	-1,572	121	,119	-3,863	2,458	-8,730	1,003
	Equal variances not assumed			-1,582	120,998	,116	-3,863	2,443	-8,699	,972
Markt	Equal variances assumed	,008	,930	,366	121	,715	1,012	2,768	-4,468	6,492
	Equal variances not assumed			,365	118,276	,716	1,012	2,774	-4,481	6,505
Hierarchie	Equal variances assumed	3,214	,076	2,779	121	,006	6,614	2,380	1,902	11,326
	Equal variances not assumed			2,745	109,130	,007	6,614	2,410	1,838	11,390

- Leiding van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	27,10	12,744	1,673
	B	65	26,72	14,247	1,767
Adhocratie	A	58	28,62	14,773	1,940
	B	65	30,66	11,538	1,431
Markt	A	58	19,84	16,890	2,218
	B	65	24,40	17,844	2,213
Hierarchie	A	58	24,43	16,578	2,177
	B	65	18,22	9,479	1,176

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,013	,909	,155	121	,877	,380	2,449	-4,469	5,229
	Equal variances not assumed			,156	120,999	,876	,380	2,434	-4,438	5,199
Adhocratie	Equal variances assumed	2,356	,127	-.858	121	,392	-2,041	2,377	-6,747	2,666
	Equal variances not assumed			-.847	107,559	,399	-2,041	2,411	-6,819	2,738
Markt	Equal variances assumed	,106	,745	-1,449	121	,150	-4,555	3,143	-10,778	1,667
	Equal variances not assumed			-1,454	120,566	,149	-4,555	3,133	-10,758	1,648
Hierarchie	Equal variances assumed	7,467	,007	2,587	121	,011	6,216	2,403	1,458	10,973
	Equal variances not assumed			2,512	88,408	,014	6,216	2,474	1,299	11,132

- Bindmiddel van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,00	15,102	1,983
	B	65	32,54	17,480	2,168
Adhocratie	A	58	24,31	11,937	1,567
	B	65	26,77	12,356	1,533
Markt	A	58	17,93	11,548	1,516
	B	65	18,92	15,091	1,872
Hierarchie	A	58	27,76	13,578	1,783
	B	65	21,77	12,638	1,568

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	2,337	,129	-,857	121	,393	-2,538	2,963	-8,404	3,327
	Equal variances not assumed			-,864	120,882	,389	-2,538	2,938	-8,356	3,279
Adhocratie	Equal variances assumed	,220	,640	-1,119	121	,265	-2,459	2,197	-6,808	1,890
	Equal variances not assumed			-1,122	120,222	,264	-2,459	2,192	-6,799	1,881
Markt	Equal variances assumed	,300	,585	-,406	121	,686	-,992	2,445	-5,833	3,849
	Equal variances not assumed			-,412	118,341	,681	-,992	2,409	-5,762	3,778
Hierarchie	Equal variances assumed	,202	,654	2,533	121	,013	5,989	2,364	1,309	10,670
	Equal variances not assumed			2,523	116,946	,013	5,989	2,374	1,288	10,691

- Strategische accenten

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	28,45	16,092	2,113
	B	65	26,43	14,173	1,758
Adhocratie	A	58	28,02	13,984	1,836
	B	65	26,86	10,062	1,248
Markt	A	58	20,09	13,844	1,818
	B	65	24,97	17,300	2,146
Hierarchie	A	58	23,45	16,309	2,141
	B	65	21,74	11,070	1,373

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,273	,602	,739	121	,461	2,018	2,729	-3,385	7,420
	Equal variances not assumed			,734	114,402	,464	2,018	2,749	-3,427	7,462
Adhocratie	Equal variances assumed	6,047	,015	,530	121	,597	1,156	2,180	-3,160	5,472
	Equal variances not assumed			,521	102,371	,604	1,156	2,220	-3,248	5,559
Markt	Equal variances assumed	1,795	,183	-1,715	121	,089	-4,883	2,848	-10,521	,755
	Equal variances not assumed			-1,736	119,638	,085	-4,883	2,812	-10,451	,685
Hierarchie	Equal variances assumed	4,702	,032	,687	121	,494	1,710	2,490	-3,221	6,640
	Equal variances not assumed			,672	98,651	,503	1,710	2,544	-3,338	6,757

- Succescriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,78	16,983	2,230
	B	65	30,52	15,239	1,890
Adhocratie	A	58	20,52	12,056	1,583
	B	65	24,72	12,678	1,573
Markt	A	58	21,55	14,455	1,898
	B	65	23,17	15,926	1,975
Hierarchie	A	58	27,16	15,018	1,972
	B	65	21,58	10,365	1,286

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	1,060	,305	,087	121	,931	,253	2,905	-5,499	6,004
	Equal variances not assumed			,086	115,313	,931	,253	2,923	-5,537	6,043
Adhocratie	Equal variances assumed	,484	,488	-1,879	121	,063	-4,206	2,238	-8,636	,224
	Equal variances not assumed			-1,885	120,497	,062	-4,206	2,231	-8,623	,212
Markt	Equal variances assumed	,112	,739	-,587	121	,558	-1,618	2,755	-7,071	3,836
	Equal variances not assumed			-,590	120,961	,556	-1,618	2,739	-7,041	3,806
Hierarchie	Equal variances assumed	3,313	,071	2,415	121	,017	5,571	2,307	1,004	10,137
	Equal variances not assumed			2,366	99,710	,020	5,571	2,354	,900	10,241

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	31,21	15,985	2,099
	B	65	27,12	15,113	1,874
Adhocratie	A	58	21,72	12,480	1,639
	B	65	22,65	11,784	1,462
Markt	A	58	18,79	16,203	2,128
	B	65	25,26	20,006	2,481
Hierarchie	A	58	28,28	14,252	1,871
	B	65	24,97	12,269	1,522

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,291	,590	1,456	121	,148	4,084	2,805	-1,470	9,637
	Equal variances not assumed			1,451	117,571	,149	4,084	2,814	-1,489	9,657
Adhocratie	Equal variances assumed	,119	,731	-,421	121	,674	-,922	2,189	-5,255	3,411
	Equal variances not assumed			-,420	117,523	,675	-,922	2,196	-5,270	3,426
Markt	Equal variances assumed	1,598	,209	-1,955	121	,053	-6,468	3,308	-13,017	,080
	Equal variances not assumed			-1,979	119,919	,050	-6,468	3,269	-12,940	,003
Hierarchie	Equal variances assumed	,354	,553	1,383	121	,169	3,307	2,392	-1,428	8,041
	Equal variances not assumed			1,371	113,218	,173	3,307	2,412	-1,472	8,085

III: Vergelijking Belgische instellingen

- Dominante kenmerken

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	35,42	16,849	4,864
	D	64	23,52	16,225	2,028
Adhocratie	C	12	25,00	10,225	2,952
	D	64	19,56	12,486	1,561
Markt	C	12	17,92	9,908	2,572
	D	64	19,34	15,117	1,890
Hierarchie	C	12	21,67	19,228	5,551
	D	64	37,58	20,295	2,537

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,092	,763	2,318	74	,023	11,901	5,134	1,672	22,130
	Equal variances not assumed			2,258	15,078	,039	11,901	5,270	,674	23,128
Adhocratie	Equal variances assumed	2,076	,154	1,420	74	,160	5,438	3,830	-2,195	13,070
	Equal variances not assumed			1,629	17,769	,121	5,438	3,339	-1,584	12,459
Markt	Equal variances assumed	1,649	,203	-,316	74	,753	-1,427	4,519	-10,431	7,577
	Equal variances not assumed			-,447	24,822	,659	-1,427	3,191	-8,002	5,148
Hierarchie	Equal variances assumed	2,860	,095	-2,511	74	,014	-15,911	6,336	-28,535	-3,287
	Equal variances not assumed			-2,607	15,954	,019	-15,911	6,103	-28,852	-2,971

- Leiding van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	34,58	14,216	4,104
	D	64	29,97	15,131	1,891
Adhocratie	C	12	25,42	11,172	3,225
	D	64	23,55	12,198	1,525
Markt	C	12	15,83	15,050	4,345
	D	64	15,39	16,792	2,099
Hierarchie	C	12	24,17	10,408	3,005
	D	64	31,09	14,705	1,838

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,255	,615	,978	74	,331	4,615	4,718	-4,787	14,016
	Equal variances not assumed			1,021	16,043	,322	4,615	4,519	-4,962	14,191
Adhocratie	Equal variances assumed	,005	,944	,493	74	,623	1,870	3,791	-5,684	9,423
	Equal variances not assumed			,524	16,325	,607	1,870	3,567	-5,680	9,420
Markt	Equal variances assumed	,142	,707	,085	74	,932	,443	5,205	-9,928	10,813
	Equal variances not assumed			,092	16,577	,928	,443	4,825	-9,757	10,643
Hierarchie	Equal variances assumed	2,580	,112	-1,556	74	,124	-6,927	4,451	-15,796	1,942
	Equal variances not assumed			-1,967	20,279	,063	-6,927	3,522	-14,268	,414

- Bindmiddel van de organisatie

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	36,25	11,104	3,205
	D	64	30,55	19,982	2,498
Adhocratie	C	12	27,08	11,373	3,283
	D	64	20,23	15,747	1,968
Markt	C	12	11,25	8,823	2,547
	D	64	12,66	14,029	1,754
Hierarchie	C	12	25,42	14,841	4,284
	D	64	36,56	18,578	2,322

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	3,351	,071	,958	74	,341	5,703	5,954	-6,161	17,567
	Equal variances not assumed			1,403	26,696	,172	5,703	4,064	-2,639	14,046
Adhocratie	Equal variances assumed	,812	,370	1,435	74	,156	6,849	4,774	-2,664	16,362
	Equal variances not assumed			1,789	19,880	,089	6,849	3,828	-1,139	14,837
Markt	Equal variances assumed	2,992	,088	-,334	74	,739	-1,406	4,210	-9,795	6,983
	Equal variances not assumed			-,455	22,999	,654	-1,406	3,092	-7,803	4,990
Hierarchie	Equal variances assumed	1,546	,218	-1,961	74	,054	-11,146	5,685	-22,473	,181
	Equal variances not assumed			-2,287	18,140	,034	-11,146	4,873	-21,378	-,913

- Strategische accenten

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	38,50	9,279	2,678
	D	64	32,16	16,864	2,108
Adhocratie	C	12	27,25	10,217	2,949
	D	64	25,55	13,426	1,678
Markt	C	12	10,83	8,211	2,370
	D	64	11,95	14,628	1,829
Hierarchie	C	12	23,42	11,797	3,406
	D	64	30,34	16,314	2,039

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	4,114	,046	1,263	74	,211	6,344	5,023	-3,664	16,351
	Equal variances not assumed			1,861	27,035	,074	6,344	3,408	-,649	13,337
Adhocratie	Equal variances assumed	1,024	,315	,416	74	,678	1,703	4,089	-6,445	9,851
	Equal variances not assumed			,502	18,930	,622	1,703	3,393	-5,401	8,807
Markt	Equal variances assumed	3,284	,074	-,257	74	,798	-1,120	4,361	-9,810	7,570
	Equal variances not assumed			-,374	26,357	,711	-1,120	2,994	-7,269	5,030
Hierarchie	Equal variances assumed	,442	,508	-1,400	74	,166	-6,927	4,947	-16,783	2,929
	Equal variances not assumed			-1,745	19,856	,096	-6,927	3,969	-15,211	1,357

- Succescriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	57,50	22,714	6,557
	D	64	33,95	16,237	2,030
Adhocratie	C	12	14,58	13,049	3,767
	D	64	20,00	13,589	1,696
Markt	C	12	6,67	7,785	2,247
	D	64	7,73	10,254	1,282
Hierarchie	C	12	21,25	17,205	4,967
	D	64	38,31	15,400	1,925

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	2,827	,097	4,313	74	,000	23,547	5,459	12,670	34,424
	Equal variances not assumed			3,431	13,188	,004	23,547	6,864	8,740	38,354
Adhocratie	Equal variances assumed	,007	,934	-1,276	74	,206	-5,417	4,245	-13,874	3,041
	Equal variances not assumed			-1,311	15,800	,209	-5,417	4,131	-14,183	3,350
Markt	Equal variances assumed	,693	,408	-,342	74	,733	-1,068	3,123	-7,290	5,154
	Equal variances not assumed			-,413	18,970	,684	-1,068	2,587	-6,483	4,348
Hierarchie	Equal variances assumed	,733	,395	-3,459	74	,001	-17,062	4,933	-26,892	-7,233
	Equal variances not assumed			-3,203	14,496	,006	-17,062	5,327	-28,451	-5,674

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	C	12	45,00	13,314	3,844
	D	64	37,42	15,013	1,877
Adhocratie	C	12	28,75	6,784	1,958
	D	64	20,86	10,334	1,292
Markt	C	12	9,17	8,483	2,449
	D	64	12,19	14,554	1,819
Hierarchie	C	12	17,08	10,104	2,917
	D	64	29,53	14,495	1,812

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,144	,705	1,631	74	,107	7,578	4,647	-1,682	16,838
	Equal variances not assumed			1,772	16,704	,095	7,578	4,277	-1,458	16,614
Adhocratie	Equal variances assumed	2,024	,159	2,537	74	,013	7,891	3,110	1,693	14,088
	Equal variances not assumed			3,363	21,929	,003	7,891	2,346	3,024	12,757
Markt	Equal variances assumed	2,677	,106	-,695	74	,489	-3,021	4,348	-11,684	5,642
	Equal variances not assumed			-,990	25,152	,332	-3,021	3,051	-9,302	3,260
Hierarchie	Equal variances assumed	1,356	,248	-2,841	74	,006	-12,448	4,382	-21,179	-3,717
	Equal variances not assumed			-3,625	20,592	,002	-12,448	3,434	-19,597	-5,299

IV: Vergelijking Nederlandse instelling A – Vlaamse instelling C

- Dominante kenmerken

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	21,78	13,470	1,769
	C	12	35,42	16,849	4,864
Adhocratie	A	58	21,98	12,795	1,680
	C	12	25,00	10,225	2,952
Markt	A	58	28,40	15,622	2,051
	C	12	17,92	8,908	2,572
Hierarchie	A	58	27,84	14,633	1,921
	C	12	21,67	19,228	5,551

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,400	,529	-3,057	68	,003	-13,641	4,463	-22,546	-4,736
	Equal variances not assumed			-2,636	14,054	,020	-13,641	5,176	-24,737	-2,544
Adhocratie	Equal variances assumed	3,341	,072	-,766	68	,446	-3,017	3,937	-10,874	4,839
	Equal variances not assumed			-,888	18,899	,385	-3,017	3,396	-10,128	4,094
Markt	Equal variances assumed	2,032	,159	2,241	68	,028	10,480	4,676	1,149	19,811
	Equal variances not assumed			3,186	27,316	,004	10,480	3,289	3,734	17,226
Hierarchie	Equal variances assumed	,096	,757	1,259	68	,212	6,178	4,906	-3,611	15,968
	Equal variances not assumed			1,052	13,756	,311	6,178	5,874	-6,441	18,797

- Leiding van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	27,10	12,744	1,673
	C	12	34,58	14,216	4,104
Adhocratie	A	58	28,62	14,773	1,940
	C	12	25,42	11,172	3,225
Markt	A	58	19,84	16,890	2,218
	C	12	15,83	15,050	4,345
Hierarchie	A	58	24,43	16,578	2,177
	C	12	24,17	10,408	3,005

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,026	,872	-1,815	68	,074	-7,480	4,121	-15,703	,743
	Equal variances not assumed			-1,688	14,883	,112	-7,480	4,432	-16,932	1,973
Adhocratie	Equal variances assumed	,728	,397	,709	68	,481	3,204	4,520	-5,815	12,223
	Equal variances not assumed			,851	19,896	,405	3,204	3,763	-4,649	11,057
Markt	Equal variances assumed	,435	,512	,762	68	,449	4,011	5,266	-6,497	14,520
	Equal variances not assumed			,822	17,253	,422	4,011	4,878	-6,269	14,292
Hierarchie	Equal variances assumed	1,773	,187	,053	68	,958	,264	4,993	-9,700	10,228
	Equal variances not assumed			,071	24,287	,944	,264	3,710	-7,389	7,917

- Bindmiddel van de organisatie

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,00	15,102	1,983
	C	12	36,25	11,104	3,205
Adhocratie	A	58	24,31	11,937	1,567
	C	12	27,08	11,373	3,283
Markt	A	58	17,93	11,548	1,516
	C	12	11,25	8,823	2,547
Hierarchie	A	58	27,76	13,578	1,783
	C	12	25,42	14,841	4,284

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Familie	Equal variances assumed	,553	,459	-1,356	68	,179	-6,250	4,608	-15,445	2,945	
	Equal variances not assumed			-1,658	20,453	,113	-6,250	3,769	-14,101	1,601	
Adhocratie	Equal variances assumed	,300	,586	-,738	68	,463	-2,773	3,757	-10,271	4,725	
	Equal variances not assumed			-,762	16,421	,457	-2,773	3,638	-10,470	4,924	
Markt	Equal variances assumed	1,653	,203	1,889	68	,063	6,681	3,537	-,377	13,739	
	Equal variances not assumed			2,254	19,703	,036	6,681	2,964	,492	12,870	
Hierarchie	Equal variances assumed	,127	,722	,536	68	,594	2,342	4,373	-6,385	11,069	
	Equal variances not assumed			,505	15,053	,621	2,342	4,640	-7,546	12,230	

- Strategische accenten

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	28,45	16,092	2,113
	C	12	38,50	9,279	2,678
Adhocratie	A	58	28,02	13,984	1,836
	C	12	27,25	10,217	2,949
Markt	A	58	20,09	13,844	1,818
	C	12	10,83	8,211	2,370
Hierarchie	A	58	23,45	16,309	2,141
	C	12	23,42	11,797	3,406

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Familie	Equal variances assumed	2,293	,135	-2,085	68	,041	-10,052	4,820	-19,670	-,434	
	Equal variances not assumed			-2,946	26,938	,007	-10,052	3,412	-17,052	-3,051	
Adhocratie	Equal variances assumed	1,389	,243	,180	68	,858	,767	4,264	-7,742	9,277	
	Equal variances not assumed			,221	20,583	,827	,767	3,474	-6,467	8,001	
Markt	Equal variances assumed	3,463	,067	2,228	68	,029	9,253	4,154	,964	17,542	
	Equal variances not assumed			3,098	26,007	,005	9,253	2,987	3,113	15,393	
Hierarchie	Equal variances assumed	,404	,527	,006	68	,995	,032	4,969	-9,883	9,946	
	Equal variances not assumed			,008	20,791	,994	,032	4,023	-8,340	8,403	

- Succesriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,78	16,983	2,230
	C	12	57,50	22,714	6,557
Adhocratie	A	58	20,52	12,056	1,583
	C	12	14,58	13,049	3,767
Markt	A	58	21,55	14,455	1,898
	C	12	6,67	7,785	2,247
Hierarchie	A	58	27,16	15,018	1,972
	C	12	21,25	17,205	4,967

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	2,019	,160	-4,673	68	,000	-26,724	5,719	-38,137	-15,312
	Equal variances not assumed			-3,859	13,657	,002	-26,724	6,926	-41,613	-11,835
Adhocratie	Equal variances assumed	,053	,818	1,531	68	,130	5,934	3,876	-1,800	13,668
	Equal variances not assumed			1,452	15,137	,167	5,934	4,086	-2,768	14,636
Markt	Equal variances assumed	3,417	,069	3,451	68	,001	14,885	4,313	6,279	23,491
	Equal variances not assumed			5,060	29,403	,000	14,885	2,942	8,872	20,898
Hierarchie	Equal variances assumed	1,352	,249	1,210	68	,231	5,905	4,882	-3,836	15,646
	Equal variances not assumed			1,105	14,671	,287	5,905	5,344	-5,507	17,318

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	31,21	15,985	2,099
	C	12	45,00	13,314	3,844
Adhocratie	A	58	21,72	12,480	1,639
	C	12	28,75	6,784	1,958
Markt	A	58	18,79	16,203	2,128
	C	12	9,17	8,483	2,449
Hierarchie	A	58	28,28	14,252	1,871
	C	12	17,08	10,104	2,917

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,271	,604	-2,791	68	,007	-13,793	4,942	-23,655	-3,931
	Equal variances not assumed			-3,150	18,227	,005	-13,793	4,379	-22,986	-4,601
Adhocratie	Equal variances assumed	3,528	,065	-1,886	68	,064	-7,026	3,725	-14,460	,408
	Equal variances not assumed			-2,751	29,048	,010	-7,026	2,554	-12,248	-1,804
Markt	Equal variances assumed	2,641	,109	1,994	68	,050	9,626	4,828	-,007	19,260
	Equal variances not assumed			2,967	30,517	,006	9,626	3,244	3,006	16,247
Hierarchie	Equal variances assumed	,592	,444	2,582	68	,012	11,193	4,334	2,544	19,841
	Equal variances not assumed			3,230	21,227	,004	11,193	3,465	3,991	18,395

V: Vergelijking Nederlandse instelling B – Vlaamse instelling C

- Dominante kenmerken

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	25,54	15,184	1,883
	C	12	35,42	16,849	4,864
Adhocratie	B	65	25,85	14,295	1,773
	C	12	25,00	10,225	2,952
Markt	B	65	27,38	15,055	1,867
	C	12	17,92	8,908	2,572
Hierarchie	B	65	21,23	11,727	1,455
	C	12	21,67	19,228	5,551

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,044	,834	-2,036	75	,045	-9,878	4,851	-19,542	-,214
	Equal variances not assumed			-1,894	14,490	,078	-9,878	5,216	-21,030	1,273
Adhocratie	Equal variances assumed	2,429	,123	,196	75	,846	,846	4,328	-7,775	9,467
	Equal variances not assumed			,246	19,925	,808	,846	3,443	-6,338	8,030
Markt	Equal variances assumed	2,167	,145	2,104	75	,039	9,468	4,499	,505	18,431
	Equal variances not assumed			2,979	24,488	,006	9,468	3,178	2,916	16,020
Hierarchie	Equal variances assumed	,331	,567	-,106	75	,916	-,436	4,116	-8,634	7,763
	Equal variances not assumed			-,076	12,553	,941	-,436	5,738	-12,877	12,005

- Leiding van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	26,72	14,247	1,767
	C	12	34,58	14,216	4,104
Adhocratie	B	65	30,66	11,538	1,431
	C	12	25,42	11,172	3,225
Markt	B	65	24,40	17,844	2,213
	C	12	15,83	15,050	4,345
Hierarchie	B	65	18,22	9,479	1,176
	C	12	24,17	10,408	3,005

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,005	,943	-1,757	75	,083	-7,860	4,475	-16,775	1,054
	Equal variances not assumed			-1,759	15,367	,098	-7,860	4,468	-17,364	1,643
Adhocratie	Equal variances assumed	,003	,956	1,453	75	,150	5,245	3,609	-1,944	12,434
	Equal variances not assumed			1,487	15,655	,157	5,245	3,528	-2,248	12,738
Markt	Equal variances assumed	,145	,705	1,561	75	,123	8,567	5,486	-2,363	19,496
	Equal variances not assumed			1,757	17,250	,097	8,567	4,876	-1,709	18,843
Hierarchie	Equal variances assumed	,017	,897	-1,969	75	,053	-5,951	3,023	-11,973	,071
	Equal variances not assumed			-1,845	14,568	,086	-5,951	3,226	-12,846	,944

- Bindmiddel van de organisatie

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	32,54	17,480	2,168
	C	12	36,25	11,104	3,205
Adhocratie	B	65	26,77	12,356	1,533
	C	12	27,08	11,373	3,283
Markt	B	65	18,92	15,091	1,872
	C	12	11,25	8,823	2,547
Hierarchie	B	65	21,77	12,638	1,568
	C	12	25,42	14,841	4,284

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	2,695	,105	-,707	75	,481	-3,712	5,246	-14,163	6,740
	Equal variances not assumed			-,959	22,557	,348	-3,712	3,870	-11,726	4,303
Adhocratie	Equal variances assumed	,688	,409	-,082	75	,935	-,314	3,839	-7,961	7,333
	Equal variances not assumed			-,087	16,184	,932	-,314	3,623	-7,988	7,360
Markt	Equal variances assumed	1,197	,277	1,703	75	,093	7,673	4,507	-1,305	16,651
	Equal variances not assumed			2,428	24,845	,023	7,673	3,161	1,161	14,185
Hierarchie	Equal variances assumed	,418	,520	-,894	75	,374	-3,647	4,080	-11,774	4,480
	Equal variances not assumed			-,800	14,099	,437	-3,647	4,562	-13,426	6,131

- Strategische accenten

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	26,43	14,173	1,758
	C	12	38,50	9,279	2,678
Adhocratie	B	65	26,86	10,062	1,248
	C	12	27,25	10,217	2,949
Markt	B	65	24,97	17,300	2,146
	C	12	10,83	8,211	2,370
Hierarchie	B	65	21,74	11,070	1,373
	C	12	23,42	11,797	3,406

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	2,210	,141	-2,832	75	,006	-12,069	4,262	-20,560	-3,578
	Equal variances not assumed			-3,767	21,822	,001	-12,069	3,204	-18,717	-5,422
Adhocratie	Equal variances assumed	,018	,894	-,123	75	,903	-,388	3,169	-6,701	5,924
	Equal variances not assumed			-,121	15,208	,905	-,388	3,203	-7,206	6,430
Markt	Equal variances assumed	4,994	,028	2,762	75	,007	14,136	5,117	3,942	24,330
	Equal variances not assumed			4,421	32,647	,000	14,136	3,197	7,628	20,644
Hierarchie	Equal variances assumed	,494	,484	-,478	75	,634	-1,678	3,513	-8,675	5,319
	Equal variances not assumed			-,457	14,800	,654	-1,678	3,672	-9,514	6,158

- Succescriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	30,52	15,239	1,890
	C	12	57,50	22,714	6,557
Adhocratie	B	65	24,72	12,678	1,573
	C	12	14,58	13,049	3,767
Markt	B	65	23,17	15,926	1,975
	C	12	6,67	7,785	2,247
Hierarchie	B	65	21,58	10,365	1,286
	C	12	21,25	17,205	4,967

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	4,306	,041	-5,189	75	,000	-26,977	5,199	-37,334	-16,620
	Equal variances not assumed			-3,953	12,889	,002	-26,977	6,824	-41,732	-12,222
Adhocratie	Equal variances assumed	,026	,872	2,535	75	,013	10,140	4,001	2,170	18,109
	Equal variances not assumed			2,484	15,090	,025	10,140	4,082	1,444	18,836
Markt	Equal variances assumed	3,178	,079	3,499	75	,001	16,503	4,716	7,107	25,898
	Equal variances not assumed			5,515	31,348	,000	16,503	2,992	10,403	22,602
Hierarchie	Equal variances assumed	9,648	,003	,092	75	,927	,335	3,652	-6,940	7,610
	Equal variances not assumed			,065	12,514	,949	,335	5,130	-10,793	11,462

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	27,12	15,113	1,874
	C	12	45,00	13,314	3,844
Adhocratie	B	65	22,65	11,784	1,462
	C	12	28,75	6,784	1,958
Markt	B	65	25,26	20,006	2,481
	C	12	9,17	8,483	2,449
Hierarchie	B	65	24,97	12,269	1,522
	C	12	17,08	10,104	2,917

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,043	,836	-3,828	75	,000	-17,877	4,670	-27,179	-8,574
	Equal variances not assumed			-4,181	16,693	,001	-17,877	4,276	-26,912	-8,842
Adhocratie	Equal variances assumed	3,189	,078	-1,736	75	,087	-6,104	3,516	-13,108	,901
	Equal variances not assumed			-2,498	25,317	,019	-6,104	2,444	-11,133	-1,074
Markt	Equal variances assumed	4,139	,045	2,730	75	,008	16,095	5,895	4,350	27,839
	Equal variances not assumed			4,617	38,251	,000	16,095	3,486	9,039	23,151
Hierarchie	Equal variances assumed	,314	,577	2,096	75	,039	7,886	3,763	,390	15,382
	Equal variances not assumed			2,397	17,580	,028	7,886	3,290	,962	14,809

VI: Vergelijking Nederlandse instelling A – Vlaamse instelling D

- Dominante kenmerken

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	21,78	13,470	1,769
	D	64	23,52	16,225	2,028
Adhocratie	A	58	21,98	12,795	1,680
	D	64	19,56	12,486	1,561
Markt	A	58	28,40	15,622	2,051
	D	64	19,34	15,117	1,890
Hierarchie	A	58	27,84	14,633	1,921
	D	64	37,58	20,295	2,537

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	2,780	,098	-,641	120	,523	-1,740	2,716	-7,117	3,637
	Equal variances not assumed			-,647	119,117	,519	-1,740	2,691	-7,068	3,589
Adhocratie	Equal variances assumed	,290	,591	1,057	120	,293	2,420	2,290	-2,114	6,955
	Equal variances not assumed			1,055	118,193	,293	2,420	2,293	-2,121	6,961
Markt	Equal variances assumed	,074	,786	3,251	120	,001	9,053	2,784	3,540	14,566
	Equal variances not assumed			3,246	117,943	,002	9,053	2,789	3,530	14,576
Hierarchie	Equal variances assumed	8,310	,005	-3,011	120	,003	-9,733	3,233	-16,134	-3,333
	Equal variances not assumed			-3,058	114,402	,003	-9,733	3,182	-16,037	-3,429

- Leiding van de organisatie

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	27,10	12,744	1,673
	D	64	29,97	15,131	1,891
Adhocratie	A	58	28,62	14,773	1,940
	D	64	23,55	12,198	1,525
Markt	A	58	19,84	16,890	2,218
	D	64	15,39	16,792	2,099
Hierarchie	A	58	24,43	16,578	2,177
	D	64	31,09	14,705	1,838

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,515	,474	-1,125	120	,263	-2,865	2,547	-7,908	2,177
	Equal variances not assumed			-1,135	119,382	,259	-2,865	2,525	-7,866	2,135
Adhocratie	Equal variances assumed	2,012	,159	2,076	120	,040	5,074	2,444	,234	9,913
	Equal variances not assumed			2,056	110,894	,042	5,074	2,467	,185	9,963
Markt	Equal variances assumed	,182	,670	1,459	120	,147	4,454	3,053	-1,590	10,498
	Equal variances not assumed			1,459	118,690	,147	4,454	3,054	-1,592	10,501
Hierarchie	Equal variances assumed	,020	,889	-2,352	120	,020	-6,663	2,832	-12,271	-1,055
	Equal variances not assumed			-2,339	114,565	,021	-6,663	2,849	-12,307	-1,019

- Bindmiddel van de organisatie

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,00	15,102	1,983
	D	64	30,55	19,982	2,498
Adhocratie	A	58	24,31	11,937	1,567
	D	64	20,23	15,747	1,968
Markt	A	58	17,93	11,548	1,516
	D	64	12,66	14,029	1,754
Hierarchie	A	58	27,76	13,578	1,783
	D	64	36,56	18,578	2,322

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	4,659	,033	-1,169	120	,866	-,547	3,233	-6,947	5,854
	Equal variances not assumed			-,171	118,354	,864	-,547	3,189	-6,863	5,770
Adhocratie	Equal variances assumed	1,050	,308	1,598	120	,113	4,076	2,550	-,973	9,125
	Equal variances not assumed			1,620	118,469	,108	4,076	2,516	-,907	9,059
Markt	Equal variances assumed	1,586	,210	2,254	120	,026	5,275	2,340	,641	9,909
	Equal variances not assumed			2,275	118,939	,025	5,275	2,318	,684	9,865
Hierarchie	Equal variances assumed	8,115	,005	-2,962	120	,004	-8,804	2,972	-14,688	-2,919
	Equal variances not assumed			-3,007	114,997	,003	-8,804	2,928	-14,603	-3,005

- Strategische accenten

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	28,45	16,092	2,113
	D	64	32,16	16,864	2,108
Adhocratie	A	58	28,02	13,984	1,836
	D	64	25,55	13,426	1,678
Markt	A	58	20,09	13,844	1,818
	D	64	11,95	14,628	1,829
Hierarchie	A	58	23,45	16,309	2,141
	D	64	30,34	16,314	2,039

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,516	,474	-1,239	120	,218	-3,708	2,992	-9,631	2,215
	Equal variances not assumed			-1,242	119,671	,217	-3,708	2,985	-9,618	2,202
Adhocratie	Equal variances assumed	,113	,737	,995	120	,322	2,470	2,483	-2,445	7,386
	Equal variances not assumed			,993	117,696	,323	2,470	2,488	-2,456	7,397
Markt	Equal variances assumed	,029	,866	3,146	120	,002	8,133	2,585	3,014	13,252
	Equal variances not assumed			3,154	119,766	,002	8,133	2,578	3,028	13,238
Hierarchie	Equal variances assumed	,001	,969	-2,332	120	,021	-6,895	2,957	-12,750	-1,041
	Equal variances not assumed			-2,332	118,835	,021	-6,895	2,957	-12,751	-1,040

- Succescriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	30,78	16,983	2,230
	D	64	33,95	16,237	2,030
Adhocratie	A	58	20,52	12,056	1,583
	D	64	20,00	13,569	1,696
Markt	A	58	21,55	14,455	1,898
	D	64	7,73	10,254	1,282
Hierarchie	A	58	27,16	15,018	1,972
	D	64	38,31	15,400	1,925

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,124	,726	-1,056	120	,293	-3,177	3,009	-9,134	2,780
	Equal variances not assumed			-1,054	117,560	,294	-3,177	3,015	-9,149	2,794
Adhocratie	Equal variances assumed	,276	,600	,222	120	,825	,517	2,334	-4,103	5,138
	Equal variances not assumed			,223	119,957	,824	,517	2,320	-4,076	5,111
Markt	Equal variances assumed	5,449	,021	6,133	120	,000	13,817	2,253	9,356	18,278
	Equal variances not assumed			6,033	101,706	,000	13,817	2,290	9,274	18,360
Hierarchie	Equal variances assumed	,426	,515	-4,044	120	,000	-11,157	2,759	-16,620	-5,694
	Equal variances not assumed			-4,049	119,344	,000	-11,157	2,756	-16,614	-5,701

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	A	58	31,21	15,985	2,099
	D	64	37,42	15,013	1,877
Adhocratie	A	58	21,72	12,480	1,639
	D	64	20,86	10,334	1,292
Markt	A	58	18,79	16,203	2,128
	D	64	12,19	14,554	1,819
Hierarchie	A	58	28,28	14,252	1,871
	D	64	29,53	14,495	1,812

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,093	,760	-2,214	120	,029	-6,215	2,807	-11,772	-,658
	Equal variances not assumed			-2,207	116,942	,029	-6,215	2,816	-11,791	-,639
Adhocratie	Equal variances assumed	1,528	,219	,418	120	,676	,865	2,067	-3,229	4,958
	Equal variances not assumed			,414	111,051	,679	,865	2,087	-3,270	4,999
Markt	Equal variances assumed	,171	,680	2,372	120	,019	6,606	2,785	1,092	12,119
	Equal variances not assumed			2,360	115,133	,020	6,606	2,799	1,061	12,150
Hierarchie	Equal variances assumed	,284	,595	-,482	120	,631	-1,255	2,607	-6,417	3,906
	Equal variances not assumed			-,482	119,190	,631	-1,255	2,605	-6,413	3,902

VII: Vergelijking Nederlandse instelling B – Vlaamse instelling D

- Dominante kenmerken

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	25,54	15,184	1,883
	D	64	23,52	16,225	2,028
Adhocratie	B	65	25,85	14,295	1,773
	D	64	19,56	12,486	1,561
Markt	B	65	27,38	15,055	1,867
	D	64	19,34	15,117	1,890
Hierarchie	B	65	21,23	11,727	1,455
	D	64	37,58	20,295	2,537

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,874	,352	,731	127	,466	2,023	2,766	-3,451	7,497
	Equal variances not assumed			,731	126,157	,466	2,023	2,768	-3,454	7,500
Adhocratie	Equal variances assumed	,455	,501	2,657	127	,009	6,284	2,365	1,604	10,963
	Equal variances not assumed			2,660	125,227	,009	6,284	2,362	1,609	10,959
Markt	Equal variances assumed	,040	,842	3,027	127	,003	8,041	2,656	2,784	13,298
	Equal variances not assumed			3,027	126,951	,003	8,041	2,657	2,784	13,298
Hierarchie	Equal variances assumed	22,584	,000	-5,612	127	,000	-16,347	2,913	-22,112	-10,583
	Equal variances not assumed			-5,590	100,535	,000	-16,347	2,924	-22,149	-10,546

- Leiding van de organisatie

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	26,72	14,247	1,767
	D	64	29,97	15,131	1,891
Adhocratie	B	65	30,66	11,538	1,431
	D	64	23,55	12,198	1,525
Markt	B	65	24,40	17,844	2,213
	D	64	15,39	16,792	2,099
Hierarchie	B	65	18,22	9,479	1,176
	D	64	31,09	14,705	1,838

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,587	,445	-1,254	127	,212	-3,246	2,587	-8,365	1,874
	Equal variances not assumed			-1,254	126,276	,212	-3,246	2,588	-8,368	1,877
Adhocratie	Equal variances assumed	,001	,970	3,404	127	,001	7,115	2,090	2,978	11,251
	Equal variances not assumed			3,402	126,361	,001	7,115	2,091	2,976	11,253
Markt	Equal variances assumed	,005	,942	2,952	127	,004	9,009	3,052	2,970	15,048
	Equal variances not assumed			2,954	126,743	,004	9,009	3,050	2,973	15,046
Hierarchie	Equal variances assumed	10,071	,002	-5,921	127	,000	-12,878	2,175	-17,182	-8,574
	Equal variances not assumed			-5,902	107,401	,000	-12,878	2,182	-17,204	-8,553

- Bindmiddel van de organisatie

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	32,54	17,480	2,168
	D	64	30,55	19,982	2,498
Adhocratie	B	65	26,77	12,356	1,533
	D	64	20,23	15,747	1,968
Markt	B	65	18,92	15,091	1,872
	D	64	12,66	14,029	1,754
Hierarchie	B	65	21,77	12,638	1,568
	D	64	36,56	18,578	2,322

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	,640	,425	,603	127	,548	1,992	3,304	-4,547	8,530
	Equal variances not assumed			,602	124,261	,548	1,992	3,308	-4,555	8,538
Adhocratie	Equal variances assumed	,493	,484	2,624	127	,010	6,535	2,490	1,608	11,462
	Equal variances not assumed			2,620	119,360	,010	6,535	2,495	1,595	11,474
Markt	Equal variances assumed	,236	,628	2,442	127	,016	6,267	2,566	1,189	11,345
	Equal variances not assumed			2,443	126,595	,016	6,267	2,565	1,191	11,342
Hierarchie	Equal variances assumed	11,920	,001	-5,295	127	,000	-14,793	2,794	-20,322	-9,265
	Equal variances not assumed			-5,280	110,838	,000	-14,793	2,802	-20,345	-9,241

- Strategische accenten

Group Statistics					
	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	26,43	14,173	1,758
	D	64	32,16	16,864	2,108
Adhocratie	B	65	26,86	10,062	1,248
	D	64	25,55	13,426	1,678
Markt	B	65	24,97	17,300	2,146
	D	64	11,95	14,628	1,829
Hierarchie	B	65	21,74	11,070	1,373
	D	64	30,34	16,314	2,039

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Familie	Equal variances assumed	1,845	,177	-2,089	127	,039	-5,725	2,741	-11,150	-,301
	Equal variances not assumed			-2,086	122,687	,039	-5,725	2,745	-11,159	-,292
Adhocratie	Equal variances assumed	4,652	,033	,630	127	,530	1,315	2,087	-2,815	5,444
	Equal variances not assumed			,629	116,790	,531	1,315	2,091	-2,827	5,457
Markt	Equal variances assumed	1,386	,241	4,611	127	,000	13,016	2,823	7,430	18,602
	Equal variances not assumed			4,617	124,177	,000	13,016	2,819	7,436	18,596
Hierarchie	Equal variances assumed	5,096	,026	-3,511	127	,001	-8,605	2,451	-13,456	-3,755
	Equal variances not assumed			-3,500	110,679	,001	-8,605	2,458	-13,477	-3,734

- Succescriteria

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	30,52	15,239	1,890
	D	64	33,95	16,237	2,030
Adhocratie	B	65	24,72	12,678	1,573
	D	64	20,00	13,569	1,696
Markt	B	65	23,17	15,926	1,975
	D	64	7,73	10,254	1,282
Hierarchie	B	65	21,58	10,365	1,286
	D	64	38,31	15,400	1,925

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,498	,482	-1,237	127	,218	-3,430	2,772	-8,915	2,055
	Equal variances not assumed			-1,237	126,214	,218	-3,430	2,773	-8,918	2,058
Adhocratie	Equal variances assumed	,011	,915	2,043	127	,043	4,723	2,312	,149	9,298
	Equal variances not assumed			2,042	126,122	,043	4,723	2,313	,146	9,300
Markt	Equal variances assumed	6,346	,013	6,533	127	,000	15,435	2,362	10,760	20,110
	Equal variances not assumed			6,555	109,516	,000	15,435	2,355	10,768	20,102
Hierarchie	Equal variances assumed	7,715	,006	-7,248	127	,000	-16,728	2,308	-21,295	-12,161
	Equal variances not assumed			-7,226	110,159	,000	-16,728	2,315	-21,315	-12,140

- Personeelsmanagement

Group Statistics

	Instelling	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familie	B	65	27,12	15,113	1,874
	D	64	37,42	15,013	1,877
Adhocratie	B	65	22,65	11,784	1,462
	D	64	20,86	10,334	1,292
Markt	B	65	25,26	20,006	2,481
	D	64	12,19	14,554	1,819
Hierarchie	B	65	24,97	12,269	1,522
	D	64	29,53	14,495	1,812

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Familie	Equal variances assumed	,069	,794	-3,883	127	,000	-10,299	2,653	-15,548	-5,050
	Equal variances not assumed			-3,883	126,990	,000	-10,299	2,652	-15,548	-5,050
Adhocratie	Equal variances assumed	,859	,356	,915	127	,362	1,787	1,953	-2,077	5,651
	Equal variances not assumed			,916	125,341	,361	1,787	1,951	-2,074	5,647
Markt	Equal variances assumed	3,068	,082	4,239	127	,000	13,074	3,084	6,971	19,177
	Equal variances not assumed			4,249	116,961	,000	13,074	3,077	6,981	19,168
Hierarchie	Equal variances assumed	1,557	,214	-1,931	127	,056	-4,562	2,363	-9,238	,114
	Equal variances not assumed			-1,928	122,989	,056	-4,562	2,366	-9,246	,122