

Hybride organisatiecultuur: the best of both worlds?!

*Een onderzoek naar de invloed van hybride bedrijfsvoering op de
organisatiecultuur*

Masterthesis Sociologie - Arbeid Organisatie Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen

Naam student: Jolinde Simone Rook
Studentennummer: 336517
Begeleider: Bert Jetten
Tweede beoordelaar: Romke van der Veen

Datum: 4 juli 2011



VOORWOORD

Het moment is gekomen om de het laatste onderdeel van mijn masterscriptie te schrijven, het allerlaatste onderdeel. Ik realiseer me nu dat dit niet alleen het laatste onderdeel van mijn scriptie is, maar ook het laatste onderdeel van mijn studententijd.

Mijn studententijd is zonder twijfel een gezellige en leerzame tijd geweest. Na het behalen van het vwo-diploma heb ik de bachelor Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen gehaald. Na vier jaar Groningen was ik toe aan een nieuwe uitdaging en wilde ik de sociologische vraagstukken real-life ervaren. Rotterdam leek me daar een uitgelezen stad voor. In september 2009 ben ik dan ook vol ambities en nieuwsgierigheid naar Rotterdam verhuisd en begonnen aan de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens de master heb ik veel kennis opgedaan over de verzorgingsstaat en het functioneren van organisaties. Doordat ik in het Studentenkwartier Dordtselaan ben gaan wonen heb ik naast studeren ook Rotterdam en zijn grotestedelijke problematiek leren kennen. Het was een overgang, van het lievelijke provinciestadje Groningen naar Rotterdam-Zuid, maar het was bovenal een eye-opener die ik elke socioloog zou willen aanraden.

Het Studentenkwartier Dordtselaan is een project van Woonstad Rotterdam en ik heb daardoor mensen van Woonstad Rotterdam leren kennen. Tijdens gesprekken met Wiebrand Top (BMC Groep) en Woonstad Rotterdam is het idee geboren om mijn scriptie over de hybride organisatie Woonstad Rotterdam te schrijven. De corporatiesector was een onbekende sector voor mij, maar het heeft een goede indruk achtergelaten. Juist het verenigen van zowel financiële doelstellingen als maatschappelijke doelstellingen, de kern van deze scriptie, spreekt mij aan. Ik heb bij Woonstad Rotterdam een interessante en gezellige tijd gehad. Ik wil de collega's van de afdeling Strategie & Beleid daarvoor bedanken. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Raimond Fraanje en Saskia van Ooij die mij met veel toewijding en warmte hebben begeleid, voor al hun goede tips en 'kwartjes die er werden gerold'.

Naast mijn collega's bij Woonstad Rotterdam wil ik uiteraard mijn scriptiebegeleider bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, Bert Jetten, bedanken. Hij heeft mijn scriptie talloze malen gelezen, verbeterd en nieuwe ideeën aangedragen.

Ik wil deze bedankronde afsluiten met een bedankwoord voor mijn lieve en motiverende ouders, zusjes, mijn vriend Pascal en vriendin Erike. Zij hebben mij in zowel de dalen als op de (berg)toppen gesteund! Bedankt allemaal!

Jolinde Simone Rook

SAMENVATTING

Het onderzoek 'Hybride organisatiecultuur: best of both worlds?!' heeft tot doel om meer inzichten te krijgen in hybride organisaties. Een hybride organisatie wordt getypeerd als een organisatie waar langdurig verbindende combinaties of gradaties van publieke en private kenmerken bestaan, waardoor er rivaliserende aspecten aanwezig zijn binnen de organisatie. Hybride organisaties proberen private doelstellingen en publieke doelstellingen met elkaar te verenigen in één organisatie. Gezien het gegeven dat private doelstellingen en publieke doelstelling substantieel van elkaar verschillen, zal dit tot spanningen kunnen leiden in de organisatie. Dit onderzoek richt zich specifiek op de organisatiecultuur van hybride organisaties. Er is voor de organisatiecultuur gekozen omdat Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) in hun bundel *Meervoudig Bestuur – publieke dienstverlening door hybride organisaties* stellen dat een hybride bedrijfsvoering tot synergie kan leiden, mits er een sterke en stabiele organisatiecultuur aanwezig is. De organisatiecultuur fungeert dan als het ware als een bindmiddel van de organisatie. Een publieke organisatie heeft veelal een hiërarchiecultuur en een private organisatie een marktcultuur (Cameron & Quinn, 1999), maar de organisatiecultuur van een hybride organisatie was nog niet bekend. Dit onderzoek is dan ook een oriënterende studie naar de organisatiecultuur van hybride organisaties. De verwachting bestond dat de organisatiecultuur van hybride organisaties tussen de organisatieculturen van publieke organisaties en de publieke organisaties in zou staan.

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur? En hoe is dat te verklaren?

Het onderzoek is uitgevoerd bij drie organisatietypen: publieke organisatie (Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente Rotterdam), hybride organisatie (Woonstad Rotterdam) en private organisatie (ERA Contour). In de drie organisatietypen is dezelfde online vragenlijsten uitgezet. De vragenlijst is een gestandaardiseerde methode om de organisatieculturen te meten. Uit de analyses die volgen na de dataverzameling is gebleken dat de verwachting, dat de hybride organisatie tussen de publieke organisatie en private organisatie in staat, ten dele is uitgekomen. Tevens bleek de hybride organisatie, net zoals de publieke organisatie en de private organisatie, een dominante familiecultuur te hebben. Dat betekent dat er een prettige werkomgeving is waar mensen veel met elkaar gemeen hebben.

Ten tweede werd er een sterke organisatiecultuur verwacht. Deze verwachting bleek niet uit te komen, een hybride organisatie heeft een grotere spreiding (meer subculturen) dan de andere organisatietypen. Subculturen ontstaan rond het type doelstelling waarmee men te maken heeft (financiële doelstellingen, maatschappelijke doelstellingen of beide). Tot slot bestond de verwachting dat een hybride organisatie een vitale organisatie is die goed is om te schakelen tussen de tegenstrijdige doelen in de organisatie. Ook dit bleek niet het geval, de private organisatie is zelfs een vitalere organisatie dan de hybride organisatie.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1	INLEIDING.....	6
1.1	Inleiding	6
1.2	Doelstelling en probleemstelling.....	8
1.3	Onderzoeksvragen.....	8
1.4	Wetenschappelijke relevantie	9
1.5	Maatschappelijke relevantie	10
1.6	Leeswijzer	10
HOOFDSTUK 2	HYBRIDITEIT	12
2.1	Inleiding	12
2.2	Definitie hybriditeit	13
2.3	Kenmerken hybride organisaties.....	14
2.4	Hybriditeit in de organisatie	15
2.5	Conclusie	16
HOOFDSTUK 3	ORGANISATIECULTUUR.....	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Modellen	18
3.2.1	Model van Schein	18
3.2.2	Model Hofstede.....	20
3.3	Typologieën	21
3.3.1	Typologie Handy en Harrison	21
3.3.2	Typologie Cameron en Quinn.....	22
3.4	Het belang van cultuur voor de organisatie	24
3.5	Het meten van de organisatiecultuur.....	25
3.6	Conclusie	27
HOOFDSTUK 4	RELATIE TUSSEN HYBRIDITEIT EN ORGANISATIECULTUUR	28
4.1	Conclusie	30
HOOFDSTUK 5	TYPERING VAN DE CASES	32
5.1	De cases	32
5.2	Historische achtergrond woningcorporaties	33
5.3	Corporaties als hybride organisatie.....	34
5.4	Conclusie	37
HOOFDSTUK 6	DATA EN METHODEN.....	39
6.1	Onderzoeksonderwerp	39
6.2	Kwantitatieve data	40
6.2.1	Respons	41

6.3	Diepte-interviews	42
6.4	Operationaliseren onderzoeksbegrippen	43
6.5	Kwaliteitscriteria	44
6.5.1	Controleerbaarheid	45
6.5.2	Validiteit	45
6.5.3	Betrouwbaarheid	46
6.6	Conclusie	47
HOOFDSTUK 7 RESULTATEN.....		48
7.1	Inleiding	48
7.2	Toetsing verwachtingen	48
7.3	Verdieping resultaten	51
7.4	Conclusie	56
HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES		57
8.1	Inleiding	57
8.2	Beantwoording deelvragen	57
8.3	Theoretische bijdrage	62
8.4	Reflectie en beperkingen van het onderzoek.....	62
LITERATUURLIJST.....		64
BIJLAGEN.....		66
	BIJLAGE I – Vragenlijst	66
	BIJLAGE II - Factoranalyse	70
	BIJLAGE III – Data	73
	BIJLAGE IV – Open vragen diepte-interviews	75

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Inleiding

De hybride organisatie is geen nieuw fenomeen in Nederland, van oudsher wordt het bestuur in Nederland gekenmerkt wordt door de aanwezigheid van ‘halfslachtige autoriteiten’, die in moderne termen hybride organisaties worden genoemd (De Rooij, 2005). De Verenigde Oost-Indische Compagnie en de verzuilde organisaties uit de eerste helft van de twintigste eeuw zijn voorbeelden van hybride organisaties. De grondlegger van de Nederlandse bestuurskunde Van Poelje had het een eeuw geleden al over ‘de osmose tussen de publieke en de private sfeer’ en sindsdien heeft het fenomeen van de hybride organisatie alleen maar aan belang toegenomen (Brandsen, Van de Donk & Kenis, 2006:17).

Kenmerkend, zo blijkt uit de bundel *Meervoudig Bestuur – publieke dienstverlening door hybride organisaties* (Brandsen e.a., 2006), voor de huidige organisaties is dat het veelal niet meer zuivere organisatietypen zijn, maar dat het combinaties van organisatietypen zijn. De van oorsprong maatschappelijke organisaties blijken vaak zowel marktpartij als uitvoerder van een publieke taak te zijn. Hybride organisaties hebben meervoudige externe relaties en moeten de culturele oriëntaties van overheid en markt met elkaar verbinden (Karré & In ‘t Veld, 2007:189). Dit type organisatie probeert de positieve effecten van zowel de private organisatie als de publieke organisatie met elkaar te verenigen. De publieke organisaties en de private organisaties hebben beide hun eigen type bedrijfsvoeringen. Private organisaties kenmerken zich door een op de markt en winst gerelateerde bedrijfsvoering waarbij financieel rendement belangrijk is. Publieke organisaties kenmerken zich door een bestuurlijke afweging waarbij juist duurzaamheid en maatschappelijk rendement belangrijk zijn. Bij hybride organisaties worden zowel financieel rendement en maatschappelijke rendement als doelstellingen betiteld. Financieel rendement staat, op papier, vaak haaks tegenover maatschappelijk rendement binnen hybride organisaties. Juist de tegenstrijdigheden binnen een hybride organisatie zijn kenmerkend voor de organisatie (Brandsen, e.a., 2006). Het is daarbij wel vaak onduidelijk wat de tegenstrijdigheden precies betekenen voor de organisaties en voor de taken die ze uitvoeren. De onduidelijkheden omtrent het effect van hybriditeit zijn nog steeds aanwezig, terwijl de plicht tot verantwoording sterk is toegenomen. Als toetssteen voor het beleid in zowel publieke organisaties als de hybride organisaties worden steeds meer aan marktregulering gekoppelde aspecten gebruikt. Dit leidt ertoe dat beleidsresultaten worden gedefinieerd in termen van prestaties en targets. Die aanpak strookt slecht met het gegeven dat hybriditeit juist niet bevorderlijk is voor eenduidigheid en overzichtelijkheid in de organisatie.

Hybride organisaties proberen de tegenstrijdigheden op een vruchtbare en duurzame manier bij elkaar te brengen om de organisatie levensvatbaar te maken en te houden. Als dat goed lukt, zo luidt een veronderstelling in het maatschappelijke debat over hybriditeit, ontstaan synergie-effecten, nemen legitimiteit en kwaliteit van het handelen binnen de organisatie toe en kunnen private winsten gebruikt worden voor de financiering van publieke activiteiten (Karré & In ‘t Veld, 2007: 190). Maar als de spanningen binnen de organisatie niet goed gemanaged worden, zo luidt een andere veronderstelling, dan worden publieke

activiteiten verwaarloosd, raken de organisaties in cultureel verval en worden publieke middelen misbruikt voor de financiering van private activiteiten (Karré & In 't Veld, 2007: 190).

Opvallend is dat hybride bedrijfsvoering door verschillende onderzoeks- en adviesbureaus (WRR 2004; Derickx, Vos, Uneken & Van Waveren, 2010) wordt geadviseerd. Hybride organisaties worden gezien als een antwoord op het houdbaarheidsvraagstuk van de verzorgingsstaat. Het klassieke overheidsbestel zou over moeten gaan naar nieuwe bestuurs- en organisatievormen waarbij hybride uitvoering een grote rol spelen (Derickx e.a., 2010). De beleidsadviseurs adviseren dit type organisatie met de veronderstelling dat de kosten voor de overheid zullen dalen, een concurrentiestrijd zal ontstaan en de dienstverlening zal verbeteren.

Het is daarbij van groot belang dat hybride organisaties stabiele en goed gemanagede organisaties zijn. Brandsen, Van den Donk en Kens (2006: 118) stellen dat hybride organisaties stabiel kunnen blijven mits er een sterke organisatiecultuur aanwezig is die de interne tegenstrijdigheden beheersbaar houden. Zij stellen dat het belang van de organisatiecultuur ten opzichte van de organisatiestructuur binnen een hybride organisatie sterk is toegenomen. De organisatiecultuur bepaalt het gedrag van de medewerkers binnen de organisatie (Schein, 1983). Een organisatiecultuur zal er voor kunnen zorgen dat tegenstrijdigheden binnen de organisatie niet als een probleem gezien worden, maar juist positief ervaren worden. Tevens kan het management middels de organisatiecultuur invloed uitoefenen op het gedrag van haar medewerkers.

Cameron en Quinn (1999) hebben veel onderzoek gedaan naar het concept organisatiecultuur. Zij onderscheiden de volgende vier ideaaltypische organisatieculturen: marktcultuur, adhocratiecultuur, familiecultuur en hiërarchiecultuur (Cameron & Quinn, 1999). Aan de hand van deze typering hebben Cameron en Quinn (2006) onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur binnen 43 overheidsinstellingen. Zij komen tot de conclusie dat de organisatiecultuur binnen overheidsinstellingen in grote mate overeenkomt met de typologie van de hiërarchiecultuur. Ook Parker en Bradley (2000) hebben onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur van zes organisaties in de publieke sector. Uit hun onderzoek blijkt, in overeenstemming met de uitkomsten van Cameron en Quinn, dat de hiërarchiecultuur de dominante organisatiecultuur is bij de onderzochte publieke organisaties. In private organisaties is de marktcultuur de dominante organisatiecultuur gebleken (Cameron & Quinn, 1999).

Zoals al eerder is aangegeven is er nog weinig onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur van hybride organisaties. Hybride organisaties verenigen het onverenigbare; ze moeten tegelijkertijd tegenstrijdige waarden nastreven, zoals snelle productie en zorgvuldige processen, of politieke wensen en individuele vragen (Noordegraaf, Veenswijk & Vermeulen, 2004). Die tegenstrijdige waarden zijn een uiting van het klassieke onderscheid tussen overheid en markt, dat tegenwoordig niet strak te handhaven is. De organisatiecultuur van hybride organisaties kan een combinatie zijn van de organisatiecultuur van private en publieke organisaties, waarbij geen sprake is van een dominante organisatiecultuur.

Dit onderzoek borduurt voort op de stelling van Van den Donk en Kens (In: Brandsen, e.a., 2006) dat de organisatiecultuur een belangrijke rol heeft in het creëren en behouden van stabiele hybride organisaties. Het gedrag van de medewerkers en daarmee het functioneren van de organisatie wordt voor een groot deel

bepaald door de organisatiecultuur. De verwachting bestaat dat in een hybride organisatie problemen kunnen optreden doordat moeilijk verenigbare doelstellingen in één organisatie aanwezig zijn, waarbij de organisatiecultuur als een bindmiddel moet fungeren om de organisatie bij elkaar te houden.

1.2 Doelstelling en probleemstelling

Het onderzoek naar hybride organisaties heeft als doel om te achterhalen wat de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur is. Er zal ook onderzocht worden of er een dominante organisatiecultuur aanwezig is in hybride organisaties en er zal een vergelijking gemaakt worden tussen de organisatieculturen van de hybride organisatie, de publieke organisatie en de private organisatie.

Nu de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek beschreven zijn, wordt de probleemstelling omschreven. De centrale probleemstelling die in dit onderzoek zal worden beantwoord luidt als volgt:

Wat is de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur? En hoe is dat te verklaren?

1.3 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn enkele onderzoeksvragen opgesteld. De onderzoeksvragen zullen een deel van de probleemstelling beantwoorden. De eerste stap die gemaakt wordt is het definiëren van de twee belangrijkste variabelen in dit onderzoek. Hierbij zal in de literatuur gekeken moeten worden naar de stand van de wetenschap met betrekking tot de twee begrippen en zal het begrip afgebakend moeten worden voor het onderzoek:

Deelvraag 1: Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip hybride organisatie?

Deelvraag 2: Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip organisatiecultuur?

Zodra er duidelijkheid is over de hoofdbegrippen, zullen deze gemeten worden. Alvorens de probleemstelling beantwoord kan worden, moet er kennis zijn over de organisatieculturen binnen de publieke organisatie, private organisatie en de hybride organisatie. De volgende onderzoeksvragen moeten daarvoor beantwoord worden:

Deelvraag 3: Is er een dominante organisatiecultuur binnen de hybride organisatie? Zo ja, welke?

Deelvraag 4: Welke organisatiecultuur is dominant binnen de publieke organisatie?

Deelvraag 5: Welke organisatiecultuur is dominant binnen de private organisatie?

Wanneer er duidelijkheid is over de verschillende culturen binnen de drie verschillende type organisaties zullen ze met elkaar vergeleken worden en zal de volgende onderzoeksvraag beantwoord worden.

Deelvraag 6: Welke verschillen in de organisatiecultuur zijn er tussen private, publieke en hybride organisaties? En zijn de eventuele verschillen te verklaren door hybriditeit?

De onderzoeksvragen zijn op te delen in twee categorieën. De eerste twee onderzoeksvragen richten zich op bestaande wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de twee centrale begrippen in dit onderzoek: hybride organisaties en organisatiecultuur. Op basis van de literatuurstudie wordt bepaald op welke manier de centrale begrippen worden gedefinieerd.

De overige onderzoeksvragen richten zich op het empirische onderzoek. Er zal aan de hand van de, in de drie organisaties, ingevulde vragenlijsten en enkele kwalitatieve interviews een analyse gedaan worden naar de organisatiecultuur van zowel een private organisatie, een publieke organisatie en een hybride organisatie. Uiteindelijk zullen deze onderzoeksvragen leiden tot conclusies over de invloed die het concept hybriditeit heeft op de organisatiecultuur.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Opvallend is dat hybride organisaties regelmatig onderwerp zijn van maatschappelijke discussies, maar dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar hybride organisaties. Zowel vanuit theoretisch als empirisch perspectief blijken wetenschappers nog niet echt raad te weten met dit soort organisaties. Dit is jammer, omdat hybriditeit in organisaties in potentie gepaard kan gaan met spanningen die te maken hebben met de culturele verschillen tussen het publieke en private domein. Maar wanneer deze spanningen op een juiste manier worden 'gemanaged' kan het leiden tot synergie. Juist de synergie is de reden dat politici en beleidsadviseurs deze bedrijfsvorm aanmoedigen. Maar alvorens men veel geld investeert in de hybride organisaties is het van belang om te kijken naar de positieve en negatieve aspecten van een hybride organisatie. In Nederland is er slechts één (sociologisch) boek uitgegeven waarin hybride organisaties centraal staan. Dit boek is getiteld *Meervouding Bestuur – publieke dienstverlening door hybride organisaties* onder redactie van Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006). De auteurs van dit boek geven ook meerdere malen aan dat het van belang is voor de wetenschap (en de samenleving) dat er onderzoek wordt gedaan naar het functioneren van hybride organisaties. Tevens is er in de huidige literatuur een verband aangetoond tussen de organisatiecultuur en de prestaties van de organisatie (Cameron & Quinn, 1999). Het is voor het functioneren van iedere organisatie van belang dat er sprake is van een passende organisatiecultuur. Juist in een hybride organisatie zal er veel aandacht moeten zijn voor de organisatiecultuur als gemeenschappelijk goed van de organisatie. Dit onderzoek

is dan ook om de volgende redenen wetenschappelijke relevant: er nog weinig onderzoek is gedaan naar hybride organisaties in Nederland, er staan nog veel wetenschappelijke vraagtekens bij dit organisatietype en er is geen onderzoek gedaan naar de invloed van hybride bedrijfsvoering op de organisatiecultuur.

1.5 Maatschappelijke relevantie

In de huidige maatschappij doen zich in een hoog tempo veel veranderingen voor. De maatschappij is steeds zoekende naar nieuwe oplossingen voor vraagstukken. Hybride organisaties worden gezien als een van de oplossingen voor het verzorgingsstaatvraagstuk. De hybride organisaties zouden een deel van de publieke dienstverlening van het Rijk over moeten nemen. Het idee hierachter is dat een kleinere overheid leidt tot lagere overheidskosten en een betere prijs-kwaliteitverhouding voor de burger door middel van de introductie van marktwerking. De vraag hierbij is wel of er daadwerkelijk meer efficiëntie bestaat binnen geprivatiseerde bedrijven. Het verhogen van de efficiëntie is een belangrijke doelstelling binnen organisaties. Veel organisaties zijn dan ook constant bezig om verbeteringen in de efficiëntie te bewerkstelligen. Daarbij vergeten organisaties om aandacht te besteden aan de cultuur binnen de organisatie (Quinn, 1999: 249). Cultuur binnen een organisatie beïnvloedt de efficiëntie en de prestaties binnen de organisatie (Quinn, 1999: 253). Aangezien iedere burger in aanraking kan komen met de dienstverlening van hybride organisaties, is het van algemeen belang dat de kwaliteit van de dienstverlening goed is en dat er een stabiele organisatie staat. Daarnaast wordt er met gemeenschapsgeld geïnvesteerd in hybride organisatie, wat er ook toe leidt dat dit onderzoek maatschappelijk relevant is.

1.6 Leeswijzer

Het onderzoek bestaat uit drie fases: de theoretische fase, de empirische fase en de conclusie. De fases worden opeenvolgend toegelicht in dit rapport. De theoretische fase bestaat uit een literatuurstudie over de hoofdbegrippen in dit onderzoek: organisatiecultuur en hybride organisaties. Tevens zullen de deelvragen bestudeerd worden. In hoofdstuk 2 ligt de focus op hybride organisaties. Wat zijn hybride organisaties, hoe zijn hybride organisaties ontstaan en wat zijn de eigenschappen van hybride organisaties. Hoofdstuk 3 focust zich op de organisatiecultuur. Er wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de definitie van organisatiecultuur, de rol van de organisatiecultuur binnen organisaties. Daarnaast wordt er besproken waarom de organisatiecultuur zo belangrijk is voor een organisatie. Hier zullen diverse modellen gepresenteerd worden die in het onderzoek gebruikt worden om organisatieculturen met elkaar te vergelijken. Er worden twee modellen besproken: het model van Harrison en Handy en het model van Cameron en Quinn. Tevens wordt kort de discussie over het meten van de organisatiecultuur aangehaald. Hoofdstuk 4 geeft de relatie tussen hybride organisatie en de organisatiecultuur weer. In dit hoofdstuk worden op basis van de voorgaande theorieën suggesties gegeven welke relatie er zou kunnen bestaan tussen hybride organisaties en de organisatiecultuur.

Na de theoretische fase volgt de empirische fase. In de empirische fase wordt zowel gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode als een kwantitatieve methode. De criteria voor een degelijk empirisch onderzoek zullen ook in deze fase besproken worden. In hoofdstuk 5 zal aandacht besteedt worden aan de organisaties die mee doen aan dit onderzoek, de case-typering. In het bijzonder zal er aandacht besteed worden aan de hybride organisatie in dit onderzoek: Woonstad Rotterdam. Er wordt diepgang gecreëerd door de geschiedenis van de corporatiesector te beschrijven. In hoofdstuk 6 worden de Data & Methodes van dit onderzoek toegelicht. Hier zal het onderzoeksontwerp toegelicht worden en zal er gemotiveerd worden waarom er voor het betreffende onderzoeksontwerp gekozen is. Zowel de kwalitatieve methode als de kwantitatieve methode worden besproken. Tevens zal de wijze van het verzamelen van de data toegelicht worden. In hoofdstuk 7 zijn de modellen van hoofdstuk 3 en 4 gebruikt om de huidige organisatiecultuur van de organisaties aan te geven, dit gebeurt aan de hand van het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). Vervolgens zal er een vergelijking gemaakt worden tussen de publieke organisatie en de hybride organisatie en de private organisatie en de hybride organisatie.

Tot slot zal de conclusie in hoofdstuk 8 het onderzoek afsluiten. Er worden antwoorden gegeven op de probleemstelling en de deelvragen. De scriptie wordt afgesloten met een terugkoppeling naar de theoretische analyse en de empirische analyse. Ook zullen in het laatste hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek naar voren komen en vindt er een korte reflectie plaats.

HOOFDSTUK 2 HYBRIDITEIT

2.1 Inleiding

Het ontstaan van hybride organisaties hangt samen met het streven van de overheid naar meer deregulering en decentralisatie. Dit beleid is gestart in de jaren '80 en heeft er toe geleid dat veel voormalige overheidsdiensten zijn geprivatiseerd of verzelfstandigd. In de literatuur is steeds meer aandacht gekomen voor het concept hybriditeit, vooral in de bestuurskunde is onder aanvoering van In 't Veld (1995, 1997) veel aandacht voor hybride organisaties. In de organisatiesociologie wordt er wel gepubliceerd over hybride organisaties, echter wordt er nog niet met regelmaat over gepubliceerd. Dat is opvallend, aangezien in de organisatiesociologie wel veel aandacht is voor tegenstrijdigheden, ambiguïteit en verwarring binnen organisaties. Juist deze aspecten zijn naar verwachting in grote mate in hybride organisaties aanwezig, waardoor het concept hybride organisatie interessant zou zijn voor de organisatiesociologie. De socioloog Mintzberg (1992) beschrijft in het boek *Structure in Fives* de tussenvormen van organisatietypen. Hij benoemt de volgende vijf stabiele organisatiestructuren:

- organisatie met de eenvoudige structuur;
- de machinebureaucratie;
- de professionele bureaucratie;
- de divisiestructuur;
- de adhocatiestructuur.

Mintzberg, Lampel, Quinn en Ghodshal (2003:464) geven aan dat er sprake is van een hybride organisatie wanneer twee van de vijf typen samenkomen in één organisatie. Kortom, Mintzberg e.a. stellen dat een combinatie van minstens twee organisatiestructuren een hybride organisatie is. Tevens stelt hij dat de tegengestelde krachten binnen een hybride organisatie een bron kunnen zijn van noodzakelijke vernieuwing, maar dat de tegengestelde krachten de organisatie ook kunnen verlammen (Mintzberg, e.a., 2003).

Hybride organisaties zijn er in twee categorieën. De eerste categorie betreft hybride organisaties die opgericht zijn op particulier initiatief, met een idealistisch, veelal religieus of politiek-ideologisch motief in het begin van de twintigste eeuw. Deze organisaties ontstonden vaak zonder betrokkenheid van de overheid en waren vaak zelfs een reactie op het gebrek daaraan, voorbeelden hiervan zijn ziekenhuizen en woningcorporaties. In de tweede helft van de twintigste eeuw werden dergelijke organisaties feitelijk een verlengstuk van de staat, hoewel de autonomie vanaf de jaren tachtig door decentralisatie en de introductie van marktwerking deels is teruggegeven aan de organisaties. Een tweede categorie hybride organisaties wordt gevormd door verzelfstandigde afdelingen van een gemeentelijk of departementaal apparaat, zoals de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) of de afvalverwerkende bedrijven.

In de eerste paragraaf zal het begrip hybride organisaties gedefinieerd en afgebakend worden. Het begrip hybriditeit is een ruim begrip waardoor het gevaar bestaat dat wanneer er geen duidelijke afbakening is elke organisatie als een hybride organisatie getypeerd kan worden. Wanneer duidelijk is wat er wordt verstaan

onder het concept hybride organisatie, zullen in de tweede paragraaf de kenmerken van hybride organisaties beschreven worden en wordt in de derde paragraaf het effect van hybriditeit voor de organisatie aan de orde komen.

2.2 Definitie hybriditeit

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag:

Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip hybride organisatie?

In de huidige literatuur worden meerdere definities gegeven voor hybriditeit, maar in alle gevallen wordt hybriditeit opgevat als een mengeling van kenmerken die voortkomen uit verschillende zuivere typen (Brandsen, e.a., 2006:103). De Algemene Rekenkamer (2005) hanteert een definitie die de nadruk legt op de publieke en commerciële activiteiten en het georganiseerde, duurzame karakter van de activiteiten van de organisatie. De definitie van de Algemene Rekenkamer is als volgt: *hybriditeit is 'het duurzaam en georganiseerd samengaan van (publieke) taakactiviteiten en (commerciële) marktactiviteiten en daarmee samenhangende publieke en private geldstromen'* (Algemene Rekenkamer, 2005, In: Van Montfoort, 2005:4). Deze definitie geeft een afgebakende omschrijving van hybride organisaties en de definitie besteed aandacht aan de mengeling van publieke en private activiteiten, er wordt echter geen aandacht besteed aan de tegenstrijdigheden in de organisatie. De definitie van Van de Donk en Brandsen (2005) legt vooral de nadruk op de vermenging van tegenstrijdigheden: *'Hybridisering als feitelijke verbindingen of vermenging van tegendelen (zoals markt of overheid, publieke of privaat, individu of samenleving)'* (Van de Donk & Brandsen, 2005:35). De bovenstaande definiëringen zijn allen vrij globaal. Op basis van deze definiëringen zullen veel organisaties getypeerd kunnen worden als een hybride organisatie, er zijn namelijk weinig organisaties die tot zuivere typen behoren (Mintzberg, 1992). Hybriditeit zou dan fungeren als een nieuw etiket voor een bestaand verschijnsel. Dat is niet het perspectief voor dit onderzoek, aangezien de verwachting is dat het begrip hybriditeit een meerwaarde heeft in het organisatiesociologisch onderzoek. Daarbij komt dat deze allesomvattende opvatting nog geen duidelijkheid geeft wat een hybride organisatie precies inhoudt. In *Meervoudig Bestuur – publieke dienstverlening door hybride organisaties* (Brandsen, e.a., 2006) is een analyse gemaakt van de betekenis van het begrip hybride organisatie. De auteurs stellen dat een hybride organisatie als volgt gedefinieerd kan worden: *'een organisatie die uit verbindende combinaties of gradaties van kenmerken van rivaliserende en abstracte typen bestaat'* (Brandsen, e.a., 2006:111). Aan de bestaande omschrijving van Van de Donk en Brandsen (2005) van hybriditeit worden langdurige verbinding en rivaliserende en abstracte typen toegevoegd, waardoor het begrip minder allesomvattend is.

De voorgaande definiëringen hebben vooral betrekking op verschillende organisatiestructuren en tegenstrijdigheden binnen een organisatie en dat kan op elk niveau van de organisatie zijn. Echter is het voor

dit onderzoek van belang dat ook het onderscheid tussen publieke en private aspecten terug komt in de definitie van hybride organisaties. De kern van dit onderzoek gaat immers over de tegenstrijdigheden die ontstaan door het bestaan van publieke kenmerken en private kenmerken binnen één organisatie. Gezien het feit dat er in de huidige literatuur geen definitie bekend is die dit aspect van de hybride organisatie in het bijzonder benoemt, heeft dit tot de volgende definitie geleid:

‘Een hybride organisatie is een organisatie waar langdurig verbindende combinaties of gradaties van publieke en private kenmerken bestaan, waardoor er rivaliserende aspecten aanwezig zijn binnen de organisatie’

In dit onderzoek zal deze definitie als leidraad gevolgd worden. Dat betekent dat een hybride organisatie een organisatie is waarin publieke en private kenmerken aanwezig zijn. Doordat de doelstellingen en oriëntaties van de publieke en private organisaties van elkaar verschillen, zal dit leiden tot tegenstrijdigheden binnen de organisatie.

2.3 Kenmerken hybride organisaties

Om de definitie van hybride organisaties aan te vullen, worden in deze paragraaf de kenmerken van hybride organisaties benoemd. De moderne hybride organisaties hebben de volgende kenmerken (Mouwen, 2010: 66):

- ‘Het gaat bijna altijd om voormalige overheidsorganisaties, dan wel organisaties die gedurende lange tijd door de overheid gedomineerd zijn geweest. Zij hebben mede daarom nog steeds een missie die sterk gericht is op het publieke domein.
- Deze organisaties voeren nog steeds als hoofd- of nevenactiviteiten overheidstaken of daar nauw aan verwante taken uit. De overheidsfinanciering die zij daarvoor ontvangen vormt veelal de financiële basis voor hun bestaan.
- In de perceptie van de samenleving gaat het om organisaties die publieke of door betrokkenen als zodanig beschouwde taken uitvoeren. Op grond daarvan acht men de overheid verantwoordelijk voor een goede uitoefening van die taken.
- Veel strategische factoren binnen deze organisaties worden in feite nog steeds gecontroleerd en gedomineerd door de overheid.
- De ‘strategische ruimte’ die deze organisaties ter beschikking hebben om zich in hun strategisch beleid te laten beïnvloeden door de andere actoren markt en burger is om die reden nog gering, maar neemt wel toe.
- De meeste van deze organisaties zijn inmiddels hybride geworden omdat binnen de hiervoor aangeduide beperkte marges, de markt en de burger intrede hebben gedaan als niet meer te negeren nevenfactoren.
- Desalniettemin vertonen deze organisaties in hun functioneren en cultuur nog steeds sterke trekken van de voormalige door de overheid gesubsidieerde monopolist.
- De overheid is in het verleden in nagenoeg alle gevallen de beslissende instantie geweest waar het

ging om het 'op afstand' plaatsen van de organisatie en het vervolgens bepalen van de omvang van de beschikbare strategische ruimte van die organisatie. Daartoe is een scala aan organisatiestructuren ingezet, variërend van een intern verzelfstandigde dienst tot een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), dan wel een extern verzelfstandigde of geprivatiseerde rechtspersoon.'

2.4 Hybriditeit in de organisatie

In de voorgaande paragrafen zijn hybride organisaties gedefinieerd en zijn de kenmerken van dit organisatietype beschreven. In deze paragraaf zal geanalyseerd worden op welke manier hybride organisaties zijn ontstaan en wat het effect van hybriditeit voor de organisatie is.

De moderne hybride organisaties zijn ontstaan doordat de overheid vanaf de jaren '80 streefde naar deregulering en decentralisatie. De tendens naar deregulering en decentralisatie is ontstaan naar aanleiding van houdbaarheidsvraagstukken over de verzorgingsstaat. De verzorgingsstaat heeft in de naoorlogse jaren een grote economische groei meegemaakt, er was een lage inflatie en volledige werkgelegenheid. In deze periode groeide het aantal arrangementen van de verzorgingsstaat. Na 1968 kwam er een einde aan de economische voorspoed, de inflatie steeg en waren er twee oliecrises. Als gevolg van de veranderde (economische) omstandigheden nam de werkloosheid toe en steeg het aantal mensen dat een beroep deed op de sociale zekerheid. Daarnaast deden zich ook maatschappelijke en culturele veranderingen voor in de samenleving, waarvan de twee belangrijkste veranderingen individualisering en emancipatie zijn (Trommel & Van der Veen, 2004). In de jaren '80 en '90 heeft de Nederlandse overheid de verzorgingsstaat opnieuw ingericht, waarbij de nadruk vooral kwam te liggen op processen van verzelfstandelijking en privatisering van overheidsdiensten. De ideologie achter deze ontwikkelingen is afkomstig uit het New Public Management en geeft aan dat meer marktwerking in de organisatie de concurrentie zal stimuleren en zal leiden tot een kwalitatief betere en goedkopere dienstverlening. De uitvoeringsorganisaties die dan ontstaan zijn van overheidsdiensten omgevormd tot marktgerichte instellingen. De grenzen van maatschappelijke domeinen zijn hierdoor vervaagd, waardoor de afgelopen jaren het aantal organisaties op het snijvlak tussen de publieke en de private sector fors is toegenomen (Karré & In 't Veld, 2007:189). Dit type organisatie is niet te omschrijven als privaat, publiek, markt of middenveld, maar wordt omschreven als een hybride organisatie (Brandsen, e.a., 2006). De hybride organisatievorm wordt tevens door verschillende onderzoeks- en adviesbureaus (WRR 2004; Derickx, e.a., 2010) geadviseerd als het antwoord op het houdbaarheidsvraagstuk van de verzorgingsstaat. Het klassieke overheidsbestel zou over moeten gaan naar nieuwe bestuurs- en organisatievormen waarbij hybride uitvoering een grote rol moet spelen (Derickx e.a., 2010). De beleidsadviseurs adviseren dit type organisatie met de veronderstelling dat een concurrentiestrijd ontstaat, de kosten voor de overheid zullen dalen en de kwaliteit van de dienstverlening zal verbeteren.

Aangezien hybride organisaties grotendeels vanuit de overheid gestuurde organisaties zijn, waar ook marktgerichte waarden worden nagestreefd, kan dit resulteren in tegenstellingen in de organisatie. Deze

tegenstellingen kunnen leiden tot verscherpte dilemma's, verhoogde werkdruk en een onprettige werksfeer (Branden, e.a., 2006:35). Wanneer een organisatie door zowel publieke als private bronnen wordt gefinancierd, zullen bepaalde elementen van die bronnen namelijk doorwerken op de organisatie, bijvoorbeeld in de strategie, beleid, werkwijze of de organisatiecultuur. Tevens zouden de tegenstellingen tot rolconflicten bij het personeel kunnen leiden en uiteindelijk tot een gespleten organisatie.

Het is wel de vraag in hoeverre hybriditeit concreet opgemerkt wordt in de organisatie en in hoeverre het doorwerkt in de organisatie. Het vraagstuk over de hybriditeit zou namelijk ook slechts een theoretisch vraagstuk kunnen zijn dat in de praktijk weinig invloed heeft op de organisatie. Het is mogelijk dat de spanningen niet als een conflict tussen de publieke en private handelingsoriëntaties worden geïnterpreteerd en ervaren (Branden, e.a., 2006), maar als een opkomst van een nieuwe stroming binnen het beleid en de strategie. Het is zelfs ook mogelijk dat de werknemers geen spanningen ervaren. Branden (2006:37) verwacht dat hybriditeit niet louter een analytisch concept is. Hij verwacht dat de spanningen tussen publieke en private aspecten ook opgemerkt worden door werknemers. Branden maakt daarbij wel de kanttekening dat waarschijnlijk niet iedere werknemer de aspecten van hybriditeit zal ervaren, maar dat het wel bepalend is voor de beleidsvorming, organisatiestructuur en organisatiecultuur.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is het begrip hybride organisatie nader beschreven en zijn enkele kenmerken toegelicht. Een hybride organisatie heeft zowel publieke kenmerken als private kenmerken, waardoor er tegenstrijdigheden ontstaan in de organisatie die met elkaar verenigd moeten worden. Vanuit de overheid worden maatschappelijke eisen aan hybride organisatie gesteld, terwijl ze op een private wijze worden afgerekend op de prestaties. De verwachting is uitgesproken dat leden van een hybride organisatie meer spanningen zullen ervaren dan de medewerkers in een private organisatie of publieke organisatie. Tot slot, is de onderzoeksvraag *Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip hybride organisatie?* beantwoord. Een hybride organisatie is een organisatie waar langdurig verbindende combinaties of gradaties van publieke en private kenmerken bestaan, waardoor er rivaliserende aspecten aanwezig zijn binnen de organisatie.

HOOFDSTUK 3 ORGANISATIECULTUUR

3.1 Inleiding

Vanaf het begin van de jaren tachtig hebben organisatiewetenschappers serieuze aandacht gekregen voor het begrip cultuur. Dat de organisatiecultuur voor die tijd werd genegeerd, komt voort uit het beeld dat onderliggende waarden, veronderstellingen en verwachtingen als vanzelfsprekend werden beschouwd. In de jaren '80 werd door wetenschappers geconcludeerd dat de organisatiecultuur bepalend is voor het gedrag van medewerkers en dat de organisatiecultuur een belangrijke factor is voor het behalen van resultaten van de organisatie (Cameron & Quinn, 1999:33). Wanneer in een organisatie het stellen van vragen bijvoorbeeld niet tot de cultuur hoort, zal een medewerker niet snel om hulp gaan vragen bij problemen. In dit hoofdstuk zal er dieper ingegaan worden op het begrip organisatiecultuur, waarbij een antwoord gegeven zal worden op de onderzoeksvraag:

Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip organisatiecultuur?

Zoals hierboven aangegeven heeft de organisatiecultuur te maken met de 'manier waarop het hier nu eenmaal aan toegaat' (Cameron & Quinn, 1999:33). Doordat de organisatiecultuur betrekking heeft op een abstract verschijnsel is het moeilijk gebleken om de cultuur te begrijpen. Vele onderzoekers hebben zich al aan het vraagstuk gewaagd, met als gevolg dat er een breed scala aan invalshoeken en meningen is ontstaan over het begrip organisatiecultuur, hoe je het kunt meten en in welke mate de organisatiecultuur het gedrag van medewerkers beïnvloedt.

Gezien het brede scala aan invalshoeken en de hoeveelheid artikelen en onderzoeken die in de loop van de jaren zijn gepubliceerd over organisatiecultuur, zou je verwachten dat er een eenduidige definitie bestaat van organisatiecultuur en dat het begrip in grote mate gespecificeerd is. Er is echter geen eenduidige definitie van het begrip organisatiecultuur. Brown (1995) stelt zelfs dat er in loop van de jaren meer dan vijftien verschillende definities voor het begrip zijn ontstaan. Ondanks het ontbreken van een eenduidige definitie van organisatiecultuur wordt de term in organisaties vaak gebruikt. De definities die in de loop van de jaren zijn ontstaan komen wel in grote mate met elkaar overeen. Zo zijn er enkele eigenschappen die in elke definitie van de organisatiecultuur weer terug komen. Hofstede en Hofstede (1991) beschrijven de meeste voorkomende eigenschappen van organisatiecultuur als volgt (In: Raghoe, 2009: 23):

1. 'Holistisch: het geheel meer is dan de som der delen.
2. Historisch bepaald: waarborgt de geschiedenis van de organisatie.
3. Gerelateerd aan antropologische concepten: bepaalde rituelen en symbolen zijn kenmerkend voor de organisatie.
4. Sociaal geconstrueerd: de organisatiecultuur is een sociaal systeem dat in stand gehouden wordt

door de mensen in de organisatie.

5. Soft: de organisatiecultuur is niet tastbaar en meetbaar.
6. Moeilijk veranderbaar: de organisatiecultuur is diep geworteld en continu in verandering, waardoor het moeilijk is om hem te veranderen.'

Doordat de organisatiecultuur betrekking heeft op alle mensen in de organisatie wordt de organisatiecultuur als een collectief verschijnsel beschouwd. De kern van de organisatiecultuur bestaat uit twee elementen: waarden en richting geven. De waarden geven een voorkeur aan op welke manier er gehandeld moet worden en geven aan wat belangrijk wordt geacht in de organisatie. Daarnaast geeft de organisatiecultuur ook een richting aan het gedrag voor de medewerkers. Kortom, de organisatiecultuur schrijft voor welk gedrag wenselijk en acceptabel is in de organisatie (Schein, 1985).

3.2 Modellen

Zoals hierboven beschreven is er geen eenduidige definitie voor organisatiecultuur. Auteurs zijn het wel grotendeels met elkaar eens over bepaalde eigenschappen die terugkomen in de organisatiecultuur, maar een eenduidige definitie is er (nog) niet. Om duidelijkheid in de definities te verschaffen, worden de modellen van Schein (1995) en Hofstede en Hofstede (1991) besproken. Volgens Brown (1995) zijn deze twee modellen de bekendste modellen over organisatiecultuur en geven ze inzicht in het concept organisatiecultuur.

3.2.1 Model van Schein

Het model van Schein is een invloedrijk model dat vaak wordt gebruikt bij het identificeren van de organisatiecultuur. Schein (2004:17) definieert organisatiecultuur als *'het patroon van basisvooronderstellingen welke een groep heeft bedacht, uitgevonden of ontwikkeld in het leren omgaan met problemen met betrekking tot externe aanpassing en interne integratie'*. Schein heeft zijn ervaringen als organisatiedeskundige gebruikt bij het ontwikkelen van dit model. Het model van Schein (zie figuur 3.1) maakt onderscheid in drie niveaus van cultuur: artefacten, geloof, waarden en houding en de basisaannamen.



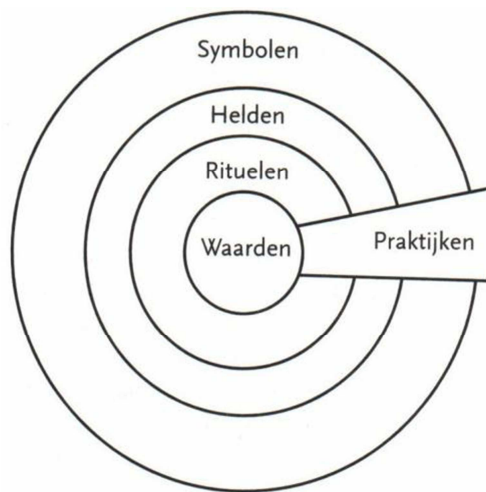
Figuur 3.1: Het model van Schein. Verschillende niveaus van cultuur (Bron: Raghoë, 2009:27).

Artefacten hebben betrekking op verschijnselen zoals mythen, helden, symbolen en metaforen. Zij maken cultuur heel concreet en zichtbaar, maar leggen de betekenis ervan niet bloot. Artefacten zijn de dingen die men gelijk ziet binnen een organisatie. Maar als men deze dingen opmerkt binnen een organisatie kent men de achterliggende redenen niet, men weet niet waarom de werknemers zich zo gedragen, maar het geeft wel een idee van de sfeer in de organisatie (Schein 1985, 1999).

Het middelste blok van het model van Schein bestaat uit de componenten: geloof, waarden en houding. Dit niveau heeft betrekking op de waarden, normen en principes die een organisatie zegt aan te hangen, zoals visie, doelstelling en filosofie. Medewerkers van de organisatie zijn zich vaak wel bewust van de waarden die de organisatie uitdraagt en die de medewerkers zelf hebben. De waarden beschrijven de cultuur zoals hij 'zou' moeten zijn. De waarden van een organisatie geven iets meer inzicht in de reden waarom de artefacten zijn, zoals je ze waarneemt. Het laagste en diepste blok van het model van Schein zijn de basisaannamen. Dit niveau heeft betrekking op de verankerde en veelal onbewust aanwezige vanzelfsprekendheden. Hierbij gaat het onder andere om overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Medewerkers van de organisatie ervaren deze veronderstellingen als waarheden. De onbewuste veronderstellingen beïnvloeden het gedrag van de medewerkers en geven de medewerkers houvast over hoe ze zich moeten voelen bij bepaalde omstandigheden. De historie van de organisatie is veelal bepalend voor de basisveronderstellingen, in het bijzonder de waarden en overtuigingen die eerder tot succes hebben geleid. Vaak zijn mensen zich niet meer bewust dat deze veronderstellingen als basis voor het handelen dienen, ze zijn vanzelfsprekend, 'taken-for-granted' (Schein, 1985).

3.2.2 Model Hofstede

Het tweede model dat besproken wordt is het model van Hofstede. Dit model is ontwikkeld nadat Hofstede in de jaren '70 een grootschalig onderzoek heeft gedaan bij IBM. Hofstede omschrijft organisatiecultuur als *'de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere'* (1991:19). Hofstede omschrijft vier elementen die samen de organisatiecultuur beschrijven. De vier elementen zijn: symbolen, helden, rituelen en waarden. In figuur 3.2 is het model van Hofstede weergegeven. De elementen verschillen qua diepte van elkaar, hoe dieper het element ligt hoe moeilijker het te doorgronden en hoe moeilijker het waarneembaar is.



Figuur 3.2: Hofstede-model. De uitingen van cultuur op verschillende niveaus (Bron: Raghoe, 2009:24).

Het element dat het meeste aan het oppervlakte ligt zijn de symbolen. Symbolen zijn woorden, gebaren, plaatjes, kleding en objecten die een bepaalde mening vertegenwoordigen die personen van dezelfde cultuur delen. Een organisatie wil door het gebruik van symbolen een bepaalde boodschap uitdragen naar zowel de werknemers als de buitenwereld. Doordat symbolen aan de oppervlakte van het model liggen, zijn ze relatief gemakkelijk af te schaffen en kunnen nieuwe symbolen snel gecreëerd worden.

Op de tweede laag staat het element helden. Helden zijn personen (levend of dood) die een rolmodel zijn voor de organisatie en die karaktereigenschappen hebben die sterk gewaardeerd worden in de organisatie.

Het derde element zijn de rituelen. Rituelen zijn collectieve activiteiten die vanuit economisch en technische perspectief misschien overvloedig zijn, maar die vanuit sociaal perspectief erg essentieel zijn. Rituelen worden regelmatig uitgevoerd om de sociale cohesie te stimuleren.

De kern van het model zijn de waarden. Dit zijn waarden met een sterke polarisatie, zoals mooi of lelijk en goed of slecht. Mensen leren waarden veelal op jonge leeftijd aan. Tot ongeveer het tiende levensjaar kunnen waarden worden aangeleerd en gecreëerd, na die tijd zijn ze moeilijk te veranderen. Doordat de waarden op jonge leeftijd zijn aangeleerd, zijn ze onbewust altijd aanwezig. Kortom, waarden zijn gevoelens die niet zichtbaar zijn maar wel regelmatig onderbewust de gedrag keuzes beïnvloeden (Hofstede & Hofstede, 1990).

3.3 Typologieën

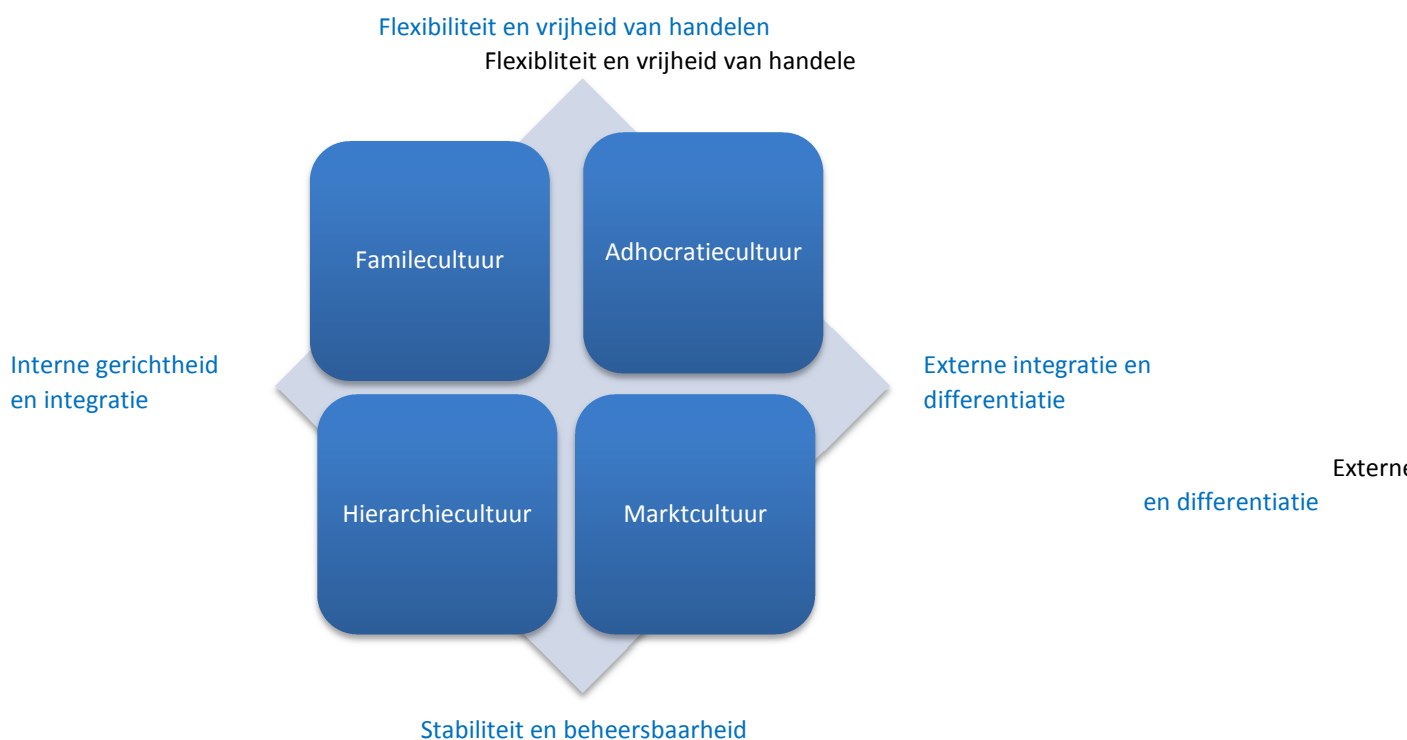
In de voorgaande paragraaf is het begrip organisatiecultuur nader beschreven en zijn de modellen van Schein en Hofstede behandeld om inzichten te krijgen in de elementen van de organisatiecultuur. Doordat er in dit onderzoek een vergelijking wordt gemaakt tussen de organisatiecultuur van een publieke organisatie, een private organisatie en een hybride organisatie, zullen we verder moeten gaan dan de twee bovenstaande modellen. Om een goede vergelijking te kunnen maken tussen de organisatieculturen wordt er gebruikt gemaakt van typologieën. In de literatuur bestaan er verschillende typologieën voor organisatiecultuur. Brown (1995) heeft de typologieën onderscheiden op basis van de verfijndheid, toepasbaarheid, toetsbaarheid en het aantal variabelen dat er wordt gebruikt. Brown concludeert dat de typologieën van Cameron en Quinn (1999) en Handy en Harrison (1972, 1992) de twee belangrijkste en meest gebruikte typologieën zijn. Deze twee typologieën zullen dan ook besproken worden, waarna vervolgens een keuze wordt gemaakt voor een typologie die in dit onderzoek gebruikt wordt.

3.3.1 Typologie Handy en Harrison

De typologie van Handy en Harrison is in 1972 ontwikkeld door Harrison en is in 1978 verder ontwikkeld door Handy. Er worden vier cultuurtypen onderscheiden: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persooncultuur. De machtscultuur is een cultuur waarbij één bron de macht heeft en de macht uitoefent op de organisatie. Dit type organisatie is zeer sterk afhankelijk van vertrouwen, loyaliteit en persoonlijke communicatie. Er zijn maar weinig regels aanwezig in dit type organisatie en de noodzaak tot bureaucratie ontbreekt om die reden ook. Het tweede type cultuur is de rolcultuur. De basis van deze cultuur wordt gevormd door hiërarchie, procedures, regels en afspraken. De beslissingen worden in het managementteam genomen en worden top-down overgebracht op het personeel. Dit type cultuur werkt het beste in stabiele en veilige organisaties waar weinig ruimte is voor veranderingen. Het derde type is de taakcultuur. Deze cultuur wordt gekenmerkt door een ambitieuze organisatie die hoge doelen wil bereiken. In dit type organisaties mag niets in de weg staan om hogere doelen te halen. Mochten er wel obstakels zijn, zullen deze verwijderd of veranderd worden. Flexibiliteit, adaptiviteit en wederzijds respect zijn waarden die in deze cultuur hoog in het vaandel staan. Tot slot onderscheiden Handy en Harrison de persooncultuur. Dit type organisatie wordt gekenmerkt door de ontwikkeling van behoeftes in de organisatie. Deze cultuur komt voornamelijk voor bij professionele organisaties met hoogopgeleide medewerkers. De werknemers krijgen hier de ruimte tot zelfontplooiing en het realiseren van eigen doelen. Besluitvorming gebeurt door middel van consensus.

3.3.2 Typologie Cameron en Quinn

Cameron en Quinn (1999) beschouwen de organisatiecultuur vanuit het concurrerende waarden model. Het model is in eerste instantie voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties (Cameron & Quinn, 1999:56). Het model beschrijft de typering van perspectieven op de effectiviteit van organisaties. Het concurrerende waarden model omschrijft twee dimensies. De eerste dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op gerichtheid, integratie en eenheid, van criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit (Cameron & Quinn, 1999: 56). De twee dimensies vormen samen vier kwadranten, elk kwadrant heeft indicatoren die de effectiviteit van een organisatie bepalen. Deze vier kwadranten vertegenwoordigen fundamentele aannamen, oriëntaties en waarden en vertegenwoordigen op die manier de organisatiecultuur (zie figuur 3.3). Elke kwadrant heeft een naam gekregen die het belangrijkste kenmerk van de kwadrant weergeeft: familie, adhocratie, hiërarchie en markt (Cameron & Quinn, 1999).



Figuur 3.3: De vier cultuurtypes van Cameron en Quinn. (Bron: Cameron & Quinn, 1999:58)

De vier cultuurtypen zullen in de komende alinea's toegelicht worden. De hiërarchiecultuur is gericht op stabiliteit en beheersbaarheid in samenhang met interne gerichtheid en integratie. Dit type organisatiecultuur

wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. De regels en procedures waar medewerkers zich aan moeten houden zijn formeel opgesteld. De procedures bepalen wat de medewerkers doen. De leiders binnen de organisatie zijn verantwoordelijk voor het naleven van de procedures en regels. Taken in de hiërarchiecultuur zijn verdeeld tot specialismen om zo de controle door het hiërarchische management eenvoudig te maken. De communicatie en taken lopen volgens de hiërarchische weg. Promotie binnen de hiërarchiecultuur loopt volgens een bepaald patroon, waarbij wel de kennis over de regels en procedures een vereiste voor promotie is. De leider in een hiërarchiecultuur kenmerkt zich door kenmerken als coördinator, bewaker en organisator (Cameron & Quinn, 1999).

De marktcultuur is gericht op stabiliteit en beheersbaarheid in samenhang met externe gerichtheid en differentiatie. Bij dit organisatietype behoren organisaties die gericht zijn op de externe omgeving. De interne organisatie wordt geleid door transactiekosten, hierdoor ligt de focus op ruil, verkoop en contracten om op die manier een concurrentievoordeel te behalen (Van Gemeren, 2010). De leidinggevenden binnen de organisatie sturen op het behalen van concurrentievoordeel en leggen de nadruk op het vergroten van het marktsegment (Cameron & Quinn, 1999).

De familiecultuur kenmerkt zich als een mensvriendelijke werkplek, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. In het kwadrant van de familiecultuur ligt de focus op interne gerichtheid en integratie en op de flexibiliteit en vrijheid van handelen. De organisatievorm heeft veel weg van een familievorm in plaats van een economische eenheid. In de familiecultuur staat het teamwerk voorop, er worden ook geen werknemers individueel beoordeeld maar hun groep. De belangrijkste eigenschap voor een leider is om een 'wij' gevoel te creëren en medezeggenschap geven (Cameron & Quinn, 1999).

Het laatste type organisatiecultuur is de adhocratiecultuur, welke gericht is op de flexibiliteit en vrijheid van handelen evenals op externe gerichtheid en differentiatie. Deze organisatiecultuur kenmerkt zich als een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving (Cameron & Quinn, 1999). De mensen steken hun nek uit en durven risico's te nemen. Innovatieve producten en diensten moeten door de organisatie op de markt gezet worden om te kunnen overleven in de turbulente omgeving. Flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen zijn belangrijke kenmerken van de adhocratiecultuur. Het type leider in de adhocratiecultuur is een innovator en ondernemer (Van Gemeren, 2010:21).

Cameron en Quinn (1999) stellen nadrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht is. In elke organisatie spelen de cultuurtypen in meer of mindere mate een rol. Aan de hand van deze typering hebben Cameron en Quinn opgemerkt dat de organisatiecultuur binnen overheidsinstellingen in grote mate in overeenstemming is met de typologie van de hiërarchiecultuur. Ook Parker en Bradley (2000) hebben onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur binnen zes organisaties in de publieke sector. Uit hun onderzoek blijkt, in overeenstemming met de uitkomsten van Cameron en Quinn, dat de cultuur van publieke organisaties vaak een hiërarchiecultuur is en de cultuur van private organisaties getypeerd kan worden als een marktcultuur (Cameron & Quinn, 2006).

3.4 Het belang van cultuur voor de organisatie

Nu de verschillende niveaus en typologieën van het concept organisatiecultuur besproken zijn, is het van belang om het belang van de organisatiecultuur voor een organisatie te bespreken. In deze paragraaf zal dan ook beschreven worden wat het belang is van de organisatiecultuur voor organisaties.

Elke organisatie heeft een cultuur (Schein, 1999, 1985, Cameron & Quinn, 1999). Zoals hiervoor al uitgelegd is de cultuur op het eerste gezicht vaak vaag en ongreepbaar, terwijl het ook het fundament is van een organisatie. Schein (1985: 271) gaat zelfs zover dat hij stelt dat de belangrijkste competentie voor leidinggevendenden het kunnen managen van een cultuur is. Culturele elementen zijn namelijk bepalend voor de doelstellingen, strategie en werkwijzen. Daarnaast draagt cultuur bij tot de vorming van een identiteit voor werknemers en de betrokkenheid bij de organisatie. De organisatiecultuur is medebepalend voor het functioneren van de organisatie. De prestaties van individuele werknemers in de organisatie staat niet los van de organisatiecultuur, aangezien het gedrag van medewerkers voor een groot deel bepaald wordt door de organisatiecultuur (Schein, 1983; Cameron & Quinn, 1999). Waarden en normen hebben meer invloed op de wijze waarop mensen functioneren dan de structuur en procedures (Schein, 1985:3).

In de moderne samenleving wordt er veel gekeken naar meetbaarheid en de opbrengsten op korte termijn. De cijfers (bijvoorbeeld winst, begroting, omzet, ziekteverzuim) zijn vaak bepalend voor de leiding van de organisatie. Cultuur is echter iets dat moeilijk meetbaar is en richt zich op de lange termijn, waardoor er vaak onvoldoende aandacht is voor de organisatiecultuur binnen organisaties (Cameron & Quinn, 1999). Bij organisatieveranderingen wordt vaak als eerste de structuur aangepakt door het wijzigen van methodes, werkverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Schein (1985:313) is van mening dat de genoemde zaken allen slechts uitingvormingen zijn van de werkelijke organisatiecultuur: de buitenkant van de aanwezige cultuur. Als managers bijvoorbeeld zowel de bevoegdheden als de attitudes willen veranderen, zullen ze zich moeten verdiepen in de onderliggende organisatiecultuur. Het is niet mogelijk om zulke veranderingen succesvol door te voeren, zonder daarbij de organisatiecultuur te betrekken. Ook andere auteurs (Cameron & Quinn, 1999; Brandsen e.a., 2006) stellen dat de organisatiecultuur essentieel is voor organisaties. Een organisatiecultuur kan bijdragen aan het succes van een organisatie, maar de organisatiecultuur zou ook kunnen leiden tot verstarring wanneer de cultuur conservatief en star is.

Kortom, cultuur is een fundamenteel aspect van de sociale werkelijkheid en een fundamenteel aspect van organisaties. De achterliggende verborgen aspecten van cultuur hebben een grote invloed op het gedrag van medewerkers en het functioneren van de organisatie. De organisatiecultuur is vaak een stelsel van krachten, dat de basis vormt van individueel gedrag, collectief gedrag, denkpatronen, wijze van perceptie en de waarden binnen een organisatie (Schein, 1999). Het is daarom belangrijk dat organisaties rekening houden met culturele factoren. Cultuur vormt een perspectief op het functioneren van organisaties, waarbij geprobeerd wordt om de aspecten die doorgaans verborgen blijven bloot te leggen.

3.5 Het meten van de organisatiecultuur

In de literatuur is een discussie gaande over de vragen of cultuur te meten is en vooral hoe de cultuur te meten is. De kern van de discussie is de vraag of je door middel van vragenlijsten dieper gelegen normen en waarden kunt meten of alleen oppervlakkige kenmerken van cultuur meet. Schein (1988) zet grote vraagtekens bij de mogelijkheid om organisatiecultuur te meten. Volgens hem zijn alleen de culturele indicatoren op het niveau van de artefacten te meten met een vragenlijst. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om wel gebruik te maken van kwantitatieve methoden. De keuze voor dit type onderzoek komt voort uit het feit dat op deze wijze bij een groot aantal respondenten op een systematische wijze naar een groot aantal kenmerken gevraagd kan worden (Baarda & De Goede, 2006). Tevens zijn de drie organisatie goed met elkaar te vergelijken, doordat er dezelfde kwantitatieve methode wordt gebruikt.

Cameron en Quinn (1999) gaan in hun boek *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* ook in op de discussie omtrent het meten van de organisatiecultuur. Cameron en Quinn definiëren hierbij drie problemen bij het meten van een cultuur. Het eerste probleem is de definitie van cultuur. De definitie is voortgekomen uit zowel de antropologie (organisaties zijn culturen) als de sociologie (organisaties hebben culturen) (Cameron & Quinn, 1999: 176). Belangrijk hierbij is dat er een verschil wordt gemaakt tussen organisatieklimaat en organisatiecultuur. De organisatiecultuur is een blijvende en slechts geleidelijk te veranderen eigenschap van organisaties (Cameron & Quinn, 1999: 176). Het organisatieklimaat daarentegen verwijst meer naar tijdelijke attitudes, gevoelens en percepties van individuen. Het organisatieklimaat kan snel en drastisch veranderen (Cameron & Quinn, 1999: 176). Er is dus een groot verschil in de betekenis van de termen organisatieklimaat en organisatiecultuur, waardoor er een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen de termen. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van het concurrerende waarden model dat meer gericht is op culturele eigenschappen dan op klimaateigenschappen. Daarnaast wordt er onderzoek gedaan naar de gezamenlijke, blijvende en soms moeilijk te onderscheiden aspecten van de organisatie.

Het tweede probleem bij cultuuronderzoek is het metingprobleem. Volgens Quinn en Cameron (1999:178) zijn er drie strategieën beschikbaar voor het meten van de organisatiecultuur. Als eerste de holistische benadering waarbij de onderzoeker in de cultuur van de organisatie duikt, de onderzoeker voert dan een soort van participerende observatie uit. De tweede strategie is een metaforische of taalkundige benadering, waarbij de onderzoeker verhalen, gesprekken, verslagen en documenten onderzoekt om culturele patronen te ontdekken. De derde strategie is de kwantitatieve benadering, waarbij de onderzoeker gebruik maakt van vragenlijsten en/of interviews om de specifieke dimensies van een cultuur op te sporen (Cameron & Quinn, 1999: 178). In dit onderzoek is voor de derde mogelijkheid, de kwantitatieve strategie, gekozen. De kwantitatieve methode maakt het mogelijk om bij de beoordeling van eigenschappen van een organisatiecultuur diverse zienswijzen in ogenschouw te nemen. De fundamentele vraag bij kwantitatief onderzoek is wel of je door middel van vragenlijsten niet alleen maar oppervlakkige kenmerken (dus het organisatieklimaat) meet in plaats van de diepgewortelde culturele waarden. Het is dan ook noodzakelijk dat de respondenten in de vragenlijst gevraagd worden naar de onderliggende veronderstellingen en waarden (de cultuur) en niet met oppervlakkige

gedragingen en percepties (het klimaat) (Cameron & Quinn, 1999: 179). Naast de vragenlijst zullen er ook diepte-interviews gehouden worden waarin de uitkomsten van de vragenlijsten worden bespreken.

Het derde probleem bij het cultuuronderzoek is het dimensieprobleem. Aangezien het niet mogelijk is om aan alles in de organisatie aandacht te besteden, is het voor een goede meting van de organisatiecultuur van belang dat er gekeken wordt naar de inhoudsdimensies en patroondimensies (Cameron & Quinn, 1999). De inhoudsdimensie heeft betrekking op de inhoudelijke aspecten welke de organisatie beschrijven. En met de patroondimensie wordt een cultureel patroon bedoeld dat gevormd wordt door te scoren op een instrument voor de beoordeling van de organisatiecultuur (Cameron, & Quinn, 1999:180). Het instrument dat in dit onderzoek wordt gebruikt heeft beide dimensies in de vragenlijst verwerkt. Er wordt zowel gevraagd naar de inhoudelijke aspecten van de organisatie als naar een cultureel patroon.

Ook Jung, Scott, Davies, Bower, Whally, McNally en Mannion (2009) hebben onderzoek gedaan naar een onderzoeksinstrument voor het meten van cultuur. Zij stellen dat er geen ideaal onderzoeksinstrument bestaat voor cultureel onderzoek (Jung, e.a., 2009:1087). De belangrijkste conclusies van Jung e.a. (2009: 1094) zijn dat cultureel onderzoek het startpunt kan zijn om organisatorische problemen op te lossen, maar het kan ook een manier zijn om problematische beleidsoplossingen te creëren. De doelstellingen van het cultuur onderzoek moeten duidelijk zijn, de doelstellingen kunnen variëren van praktische oplossingen voor problemen binnen een organisatie tot wetenschappelijk onderzoek.

De bovenstaande kanttekeningen voor het meten van de organisatiecultuur hebben er ook toe geleid dat er een verscheidenheid aan meetinstrumenten is ontwikkeld: het klinische onderzoeksmodel (Schein, 1992), Focus-vragenlijst (Van Reenen & Waisfisz, 1995) en het Organizational Culture Assessment (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999). De laatste twee methoden worden vaak toegepast in organisatiecultuuronderzoek. Het klinische onderzoeksmodel is een methode die niet gewenst is in de sociologie, gezien de klinische setting. De Focus-vragenlijst heeft duidelijke beperkingen in de wijze waarop de vragenlijst is opgesteld. De vragen zijn niet eenduidig gesteld en zijn vaak onduidelijk geformuleerd, waardoor stellingen soms voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Het OCAI is daarentegen wel beter geformuleerd, maar daar ligt het probleem bij de ipsatieve schaalverdeling. In hoofdstuk 5 wordt hier dieper op ingegaan.

Doordat zowel de OCAI-methode als de Focus-methode problemen opleveren, hebben vier studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam een vragenlijst ontwikkeld die gebaseerd is op de OCAI-vragenlijst en Focus-vragenlijst, waarbij zij getracht hebben om de nadelen zo veel mogelijk te beperken. De vragenlijst bestaat uit 48 stellingen verdeeld in vier dimensies: stijl van leidinggeven, het functioneren van de organisatie, de beoordeling van de organisatie, onderlinge verhoudingen. De antwoordcategorieën zijn opgesteld in een Likertschaal met zes antwoordmogelijkheden (zeer mee eens, mee eens, meer mee eens dan oneens, meer mee oneens dan eens, mee oneens, zeer mee oneens). Een keuze 'niet van toepassing' of 'geen mening' is niet vermeld om te voorkomen dat respondenten te gemakkelijk zouden kiezen voor een neutrale optie, wat mogelijk een vertekend beeld oplevert. De vragenlijst van de Erasmus Universiteit is bij verschillende instellingen getest en de methode bleek valide en betrouwbaar te zijn (Capon, 2009). Om meer zicht te krijgen

om de mechanismen en onderliggende waarden die het resultaat waren van de vragenlijst, zullen er ook diepte-interviews afgenomen worden. In het hoofdstuk Data & Methodes zal dit uitgebreider aan de orde komen.

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is het begrip organisatiecultuur nader beschreven en toegelicht, waarbij ook enkele eigenschappen benoemd zijn. Hieruit is gebleken dat de aandacht voor organisatiecultuur als beïnvloedende factor van prestaties algemeen is aanvaard. Er zijn veel definities ontstaan van organisatiecultuur, maar ze hebben wel veelal dezelfde kernelementen: het gaat om gedeelde waarden en normen die tot uiting komen het gedrag van medewerkers van een organisatie. De onderzoeksvraag *Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip organisatiecultuur?* is dan ook als volgt te beantwoorden: organisatiecultuur is 'de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere' (Hofstede, 1991:19). De organisatiecultuur is ongeschreven als een onbewust aanwezige set van waarden en normen die bepalend zijn voor het gedrag van medewerkers van de organisatie. Door de jaren heen zijn er verschillende modellen om de organisatiecultuur te meten ontwikkeld. Omdat in dit onderzoek de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur wordt onderzocht, heb ik gekozen voor het concurrerende waarden model van Quinn (1983). De organisatiecultuur wordt kwantitatief gemeten, omdat de systematisch verzamelde gegevens het mogelijk maken om de drie organisaties met elkaar te vergelijken. Om zicht te krijgen op de mechanismen achter de kwantitatieve data, zullen er ook diepte-interviews gehouden worden met enkele medewerkers van Woonstad Rotterdam.

HOOFDSTUK 4 RELATIE TUSSEN HYBRIDITEIT EN ORGANISATIECULTUUR

Het onderscheid tussen private organisaties en publieke organisaties kan worden gemaakt aan de hand van drie dimensies: eigenaarschap, financiering en de mate van sociale controle (Perry & Rainey, 1988). Het eigenaarschap en de financiering kunnen zowel van publieke aard als private aard zijn. De derde dimensie, mate van sociale controle, wordt bepaald door marktwerking of polyarchie. De term polyarchie is door Robert Dahl (1973:81) geïntroduceerd en staat voor een besluitvormingsproces van de overheid waarin waarde wordt gehecht aan de inspraak van burgers. Een publieke organisatie is eigendom van een publieke instelling (de overheid) die ook verantwoordelijk is voor de financiering van de organisatie. De sociale controle is van polyarchische aard, de overheid wordt in bepaalde mate gecontroleerd door het volk. Een private organisatie is eigendom van een private instelling, de financieringsbronnen zijn ook private instellingen en tevens dient een private organisatie zich te houden aan de geldende wettelijke kaders van de markt. Een hybride organisatie is een tussenvorm tussen private organisatie en een publieke organisatie, waarbij het eigenaarschap privaat is, de financiering is grotendeels publiek en de sociale controle is grotendeels polyarchisch, doordat hybride organisaties zich moeten verantwoorden aan de overheid.

Zoals aangegeven, verschillen publieke organisaties en private organisaties op verscheidene vlakken van elkaar. Mintzberg (2006) heeft de grote verschillen tussen de publieke organisaties en de private organisaties aan de hand van de omgeving getypeerd (zie tabel 4.1). Publieke organisatie zijn actief in een meer homogene en eenvoudiger omgeving dan private organisaties. In een private organisatie is er juist sprake van een dynamische en meer vijandige omgeving (Mintzberg, 2006). De omgeving van een organisatie heeft ook effect op de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Doordat een publieke organisatie werkt in zo'n heterogene en stabiele omgeving is de inrichting van de organisatie stabiel en minder dynamisch (Mintzberg, 2006). Private organisaties zitten in een dynamischer en onzekerder omgeving, waardoor ze actief bezig moeten zijn met hun omgeving om alle kansen op de markt aan te grijpen. Private organisaties moeten sneller in kunnen gaan op een veranderde omgeving en zijn daardoor dynamischer dan een publieke organisatie.

Tabel 4.1: Omgevingsdimensies voor publieke en private organisaties (Bron: Mintzberg, 2006).

Dimensies	Publieke organisaties	Private organisaties
Stabiliteit	Stabiel	Dynamisch
Complexiteit	Eenvoudige omgeving	Eenvoudige en complexe omgevingen
Diversiteit van markten	Geen diversiteit	Veel diverse markten
Vijandigheid	Gunstig gezind	Vijandige omgeving (concurrentie, vakbonden en regering)

De term die vaak in relatie gebracht wordt met hybride organisaties, is New Public Management. Het ontstaan

van de hybride organisaties vanaf de jaren '80 gaat ook samen met de opkomst van het New Public Management. New Public Management heeft als doel om kenmerken van de private sector van invloed te laten zijn op de publieke sector. Het gaat om bijvoorbeeld het aansturen op kwantitatieve prestatie-indicatoren, transparantie, financiële prikkels en verhogen van de concurrentie. Het New Public Management heeft effect op de strategie van de publieke organisaties, maar drukt ook een duidelijke stempel op de organisatiecultuur. De verandering van de organisatiecultuur kan verklaard worden door een verschuiving van beleid en strategie. Ook de culturele waarden van productiviteit verschillen bij private organisaties en publieke organisaties. Berman (In Kolthoff, Huberts & Van den Heuvel, 2007:17) definieert verschillende productiviteitswaarden: efficiëntie, effectiviteit en equity. Bij publieke organisaties wordt de culturele waarde van effectiviteit belangrijker gevonden dan bij private organisaties. Terwijl bij private organisaties meer belang gehecht wordt aan de culturele waarde efficiëntie. Equity heeft betrekking op de verhouding tussen economisch en maatschappelijk belang. De culturele oriëntatie bij publieke organisaties neigt meer naar het maatschappelijk belang, bij private organisaties daarentegen wordt het maatschappelijk belang sterk ondergeschikt gemaakt aan het economische belang. Het bovenstaande maakt duidelijk dat er verschillen bestaan tussen publieke organisaties enerzijds en private organisaties anderzijds.

De relatie tussen hybriditeit en de organisatiecultuur is tot op heden nog niet onderzocht. Voordat er iets gezegd kan worden over de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur, is het van belang om te weten hoe een organisatiecultuur ontstaat en hoe de cultuur zich ontwikkelt. Cameron en Quinn (1999) kenmerken het ontstaan en de ontwikkeling van een organisatiecultuur als een evolutie: bij de start van een onderneming bepaalt de oprichter de cultuur door de waarden en normen en het hieruit voortvloeiend gedrag uit te dragen op de manier waarop hij verwacht succesvol te kunnen zijn. Iedere werknemer die aan de organisatie wordt toegevoegd zal dezelfde waarden en normen onderschrijven en zal daarnaast nieuwe ervaringen opdoen, waardoor waarden worden aangevuld, aangescherpt of vervangen (Dusschooten-De Maat, 2004). Zo zal bij de groei van de organisatie een hecht systeem gevormd worden van waarden en normen en van gedragspatronen. Zoals eerder gesteld is de hiërarchiecultuur veelal de dominante organisatiecultuur van publieke organisaties gebleken en voor private organisaties geldt dat de marktcultuur vaak de dominante organisatiecultuur is (Cameron & Quinn, 2006). Doordat een deel van de hybride organisaties afstamt van publieke organisaties, zou de basis van de hybride organisatiecultuur gevormd kunnen worden de hiërarchiecultuur. De organisatiecultuur zou van een hiërarchiecultuur door de invloeden van verzelfstandelijking, decentralisatie en New Public Management kunnen verschuiven naar een meer op de marktcultuur gerichte organisatiecultuur. Bij organisaties die geen verzelfstandigde overheidsdiensten zijn, zoals een woningcorporatie, bestaat de verwachting dat zij ook tussen een hiërarchiecultuur en een marktcultuur in zitten. Deze verwachting komt voort uit het feit dat er voor een deel maatschappelijk bewuste medewerkers werkzaam zijn, maar ook marktgerichte medewerkers.

De combinaties van culturen binnen een hybride organisatie zou kunnen leiden tot spanningen en ingewikkelde vraagstukken. Medewerkers zouden bijvoorbeeld rolconflicten kunnen ervaren, wanneer medewerkers vanuit

een publieke instelling klanten willen ondersteunen, maar dat hun instelling botst met het private beloningssysteem van de organisatie. De medewerkers moeten kunnen schakelen tussen de doelstellingen, wat tot uitdrukking komt in de vitaliteit van de organisatie. Wanneer er meerdere doelstellingen gelijktijdig gerealiseerd kunnen worden, duidt dit op een vitale organisatie. Daarnaast onderschrijven meerdere auteurs het belang van de organisatiecultuur voor hybride organisaties. Mintzberg (1992; 2003) stelt dan ook dat een sterke organisatiecultuur de manier is om met de tegenstrijdigheden binnen de organisatie om te gaan. Het is daarbij van groot belang dat hybride organisaties stabiele en goed gemanagede organisaties zijn. Brandsen, Van den Donk en Kens (2006: 118) zijn het met Mintzberg eens, zij stellen dat hybride organisaties stabiel kunnen blijven mits er een sterke organisatiecultuur aanwezig is die de interne tegenstrijdigheden beheersbaar houdt. De organisatiecultuur bepaalt het gedrag van de medewerkers binnen de organisatie (Schein, 1983). Een organisatiecultuur zal er voor kunnen zorgen dat tegenstrijdigheden binnen de organisatie niet als een probleem gezien worden, maar juist positief ervaren worden. In het vervolg van dit onderzoek zal er aan de hand van analyses duidelijkheid komen in de organisatiecultuur van hybride organisaties.

4.1 Conclusie

Tot op heden is er geen empirisch onderzoek gedaan naar de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur. Publieke organisaties hebben veelal een hiërarchiecultuur en private organisaties een marktcultuur (Cameron & Quinn, 1999). Doordat hybride organisaties veelal zijn ontstaan in een periode van verzelfstandijking, decentralisatie en New Public Management zijn hybride organisatie vaak verzelfstandigde publieke organisaties. Het is aannemelijk dat de organisatiecultuur ook onderhevig is geweest aan deze veranderingen, waardoor het mogelijk is dat er in hybride organisaties een verschuiving heeft plaats gevonden van een hiërarchiecultuur naar een meer markgerichte organisatie cultuur. In dit onderzoek staat de hybride organisatie Woonstad Rotterdam centraal. Woonstad Rotterdam is een woningcorporatie dat niet een verzelfstandigde publieke organisatie is, woningcorporaties hebben vanaf het ontstaan van de organisatie al de vorm van een hybride organisatie. Woningcorporaties zijn ontstaan ten behoeve van de arbeidersklasse, doordat er geen (overheid)beleid was op het gebied van Volkshuisvesting. Aangezien corporaties een andere oorsprong hebben dan andere hybride organisaties, zal de organisatiecultuur van corporaties waarschijnlijk ook een andere ontwikkeling doormaken. De verwachting bestaat dat gezien de ideologische ontstaansgeschiedenis van woningcorporaties de familiecultuur in grote mate aanwezig is. Daarnaast hebben ook corporaties te maken met de ontwikkelingen van New Public Management, decentralisatie en financiële controle waardoor zij zich ook steeds meer op de marktwerking moeten richten. Het is te verwachten dat corporaties zowel een sterke familiecultuur als een sterke marktcultuur hebben. In vergelijking met publieke organisaties wordt verwacht dat in een hybride organisatie meer aspecten van de marktcultuur aanwezig zijn, maar als hybride organisaties worden vergeleken met private organisaties wordt er juist een mindere sterke marktcultuur verwacht. De hybride organisatie zal op de marktcultuur tussen de private organisatie en de

publieke organisatie in staan. Tevens bestaat het imago van corporaties dat het een relatief suffe en starre sector is, waar weinig ruimte is voor een sterke adhocratiecultuur en juist vaker een sterke hiërarchiecultuur voor komt, zeker als dit wordt vergeleken met een private organisatie. Private organisaties dienen namelijk door innovaties hun concurrentie voor te zijn. Gezien het bovenstaande is het ook mogelijk dat er geen sterke organisatiecultuur naar voren komt. Dat zou betekenen dat de organisatiecultuur van een hybride organisatie een mengvorm is van de vier verschillende culturen en dat afhankelijk van de afdeling (subgroep) een cultuur dominant is. Naast de twee hiervoor genoemde verwachtingen bestaat ook de verwachting dat een hybride organisatie een vitale organisatie is, doordat de medewerkers van een hybride organisatie moeten kunnen schakelen tussen de tegenstrijdige doelstellingen van de organisatie. De vitaliteit geeft de mate aan waarin organisaties op hetzelfde moment meer voor elkaar kan krijgen. Het kan een teken zijn dat de organisatie op verschillende vlakken tegengestelde doelstellingen kan realiseren. De verwachting is dat de hybride organisatie een hogere vitaliteit heeft in vergelijking met de publieke organisatie en private organisatie, doordat zij moeten kunnen schakelen tussen de doelstellingen en de tegenstrijdigheden die daaruit voort vloeien.

Kortom, de drie verwachtingen van het onderzoek zijn als volgt geformuleerd:

De eerste verwachting: de organisatiecultuur van hybride organisaties staat tussen de organisatiecultuur van publieke organisaties en de private organisaties in.

De tweede verwachting: hybride organisaties hebben een minder sterke cultuur dan publieke organisaties en private organisaties wat tot uitdrukking komt in een grotere spreiding bij hybride organisaties. De grotere spreiding bij de hybride organisatie wordt veroorzaakt doordat de organisatie twee doelstellingen (financieel rendement en maatschappelijk rendement) heeft wat zal kunnen resulteren in een grotere spreiding tussen de antwoorden doordat medewerkers diverse doelstellingen nastreven

De derde verwachting: hybride organisaties hebben een hogere vitaliteit dan publieke organisaties en private organisaties, doordat hybride organisaties moeten schakelen tussen de twee doelstellingen en de tegenstrijdigheden die daaruit voort vloeien.

HOOFDSTUK 5 TYPERING VAN DE CASES

In dit hoofdstuk zullen drie cases van dit onderzoek worden besproken. De case Woonstad Rotterdam wordt uitgebreider beschreven, aangezien Woonstad Rotterdam als hybride organisatie centraal staat in dit onderzoek. Achtereenvolgens wordt de ontstaansgeschiedenis en de aard van corporaties en de publieke en private invloeden op corporaties besproken.

5.1 De cases

De organisaties waar de casestudie plaats zal vinden zijn Woonstad Rotterdam, ERA Contour en de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente Rotterdam. Woonstad Rotterdam is de hybride organisatie in dit onderzoek. Woonstad Rotterdam is een woningcorporatie met ongeveer 50.000 woningen in Rotterdam. Woonstad is in 2007 ontstaan na een fusie van de Rotterdamse woningcorporaties De Nieuwe Unie en Woningbedrijf Rotterdam. Er zijn circa 600 medewerkers werkzaam bij Woonstad Rotterdam.

De woningcorporaties onderscheiden zich in Nederland van andere organisaties in de publieke sector, doordat zij niet meer direct afhankelijk zijn van publieke financiering. Woningcorporaties bestaan vrijwel uitsluitend op basis van het in het verleden opgebouwd vermogen. Daarnaast opereren de corporaties in een relatief ruim wettelijk kader en is de overheidssturing gering, maar aanwezig. De corporaties hebben een zekere autonomie in hun bedrijfsvoering, maar moeten zich wel verantwoorden tegenover de overheid. In het vervolg van hoofdstuk zal hier dieper op ingegaan worden.

ERA Contour is de private organisatie in dit onderzoek. ERA Contour is een ontwikkelingsbedrijf en onderdeel van TBI Holdings. Ze hebben projecten in eigen beheer, ontwikkelen plannen voor derden, ontwikkelen nieuwbouw en renoveren en onderhouden woningen. ERA Contour heeft 400 medewerkers, waarvan ruim 250 werknemers op de bouw werkzaam zijn en 150 medewerkers op het kantoor in Zoetermeer. Om praktische redenen zijn alleen de medewerkers van het kantoor geënquêteerd voor dit onderzoek. Volgens de manager is ERA Contour een commercieel bedrijf met hart voor de publieke zaak. Zij ontwikkelen veel projecten met corporaties en gemeenten, waarbij zij ook geregeld projecten ontwikkelen die wel maatschappelijk rendabel zijn maar niet financieel rendabel zijn. Daarnaast worden de medewerkers van ERA Contour afgerekend op efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit, aangezien het een private organisatie is die verantwoordelijk is voor de eigen financiële situatie.

De Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) van de Gemeente Rotterdam is de publieke organisatie voor dit onderzoek. De vragenlijsten zijn binnen de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting alleen ingevuld door medewerkers van de afdelingen Wonen, Projectmanagement en Stedenbouw. Het aantal medewerkers werkzaam op die afdelingen bij de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting overstijgt al het aantal medewerkers bij Woonstad Rotterdam en ERA Contour. Om grote verschillen in het aantal respondenten te voorkomen, is er voor deze afdelingen gekozen. Tevens komen de werkzaamheden op deze afdelingen het

meeste overeen met de werkzaamheden van Woonstad Rotterdam.

5.2 Historische achtergrond woningcorporaties

De meeste huurwoningen in ons land zijn in eigendom van woningcorporaties. Dit zijn verenigingen of stichtingen die uitsluitend actief zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Veel woningcorporaties zijn ontstaan aan het begin van de 20^e eeuw na de invoering van de Woningwet in 1902. Voor de invoering van de Woningwet van 1902 telde Nederland ongeveer 40 woningbouwverenigingen die zonder overheidssteun opereerden. Deze verenigingen zijn toentertijd vooral door sociaal bewogen belangstellenden opgericht. Door de Woningwet was het voor woningbouwverenigingen mogelijk om financieel gesteund te worden door de overheid, zij moesten dan wel door de Kroon erkend worden.

De corporaties werden gaandeweg een belangrijke speler op de huurmarkt. Zij werden in het begin van hun bestaan nog wel flink gereguleerd door de overheid en hun autonomie was zeer klein. De overheid had dan ook een stevige grip op de vormgeving van de bouwopgave, verdeling van woningen, beheer en de organisatievorm (Brandsen, 2006: 182). Tevens waren de corporaties ook niet in staat om reserves op te bouwen en zelfstandiger te opereren, doordat de corporaties de verplichting hadden om subsidies terug te betalen. Eind jaren zestig kwam de eerste verandering in deze situatie: de verplichting tot het terugbetalen van de subsidies werd afgeschaft, wat er toe leidde dat de corporaties in staat werden gesteld om eigen reserves op te bouwen. Ze kregen daardoor meer financiële autonomie en tegelijkertijd werd de invloed van de gemeente ingeperkt. De corporaties waren dan wel minder afhankelijk van de gemeente, de controle en de invloed van het Rijk bleven wel minstens zo groot.

Zoals in vele andere sectoren van de publieke dienstverlening in de jaren '80 werden ook de corporaties onderhevig aan hervormingen als deregulering, normering en decentralisatie (Helderman & Brandsen, 2004).

In 1995 vond de zogenaamde 'bruteringsoperatie' plaats, waarbij de overheid en de corporaties in één keer alle nog lopende objectsubsidies en rijksleningen tegen elkaar wegstreepten. In totaal ging dat om ruim € 16 miljard nog uit te betalen objectsubsidies en om € 17 miljard aan af te lossen rijksleningen (Brandsen, e.a., 2006:183). Voor de corporaties leverde deze operatie naast financiële zelfstandigheid ook een vermindering van de regels vanuit de overheid op. Corporaties dienen zich nu enkel achteraf te verantwoorden tegenover de overheid. De corporaties opereren in een minder publieke omgeving, alhoewel zij nog wel op lokaal niveau prestatieafspraken maken met de gemeenten.

Op het eerste gezicht lijkt de invloed van de overheid te zijn afgenomen. Dat is ook zo, maar daarnaast moet wel opgemerkt worden dat corporaties 'toegelaten instellingen' zijn. Dat betekent dat verenigingen en stichtingen in de sociale woningbouwsector op basis van koninklijk besluit door de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (voormalig VROM), na toetsing van de vereisten van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), toegelaten worden tot het corporatiebestel. Door de toelating onderwerpen de corporaties zich aan overheidstoezicht. Naast het verhuren van woningen voor de sociale huursector mogen corporaties

ook woningen verhuren in het luxe segment en subsidiëren ze zelfs projecten met koopwoningen. Dit is voor corporaties een manier om de sociale huursector en projecten te financieren. Perry en Rainey (1988) onderscheiden drie dimensies op basis waarvan je een hybride organisatie kan onderscheiden van andere typen organisaties: eigenaarschap, financiering en de mate van sociale controle. Het eigenaarschap van een woningcorporatie is privaat, de financiering gebeurt deels publiek deels privaat en de sociale controle is een vorm van polyarchie. Kortom, een corporatie heeft een bepaalde mate van autonomie en opereert in een complexe omgeving waarin zowel overheidsbemoediging, publieke organisaties als private organisaties aanwezig zijn.

5.3 Corporaties als hybride organisatie

Een corporatie is door meerdere auteurs beschreven als een hybride organisatie (Priemus & Van der Zon, 1998; Brandsen e.a., 2006). Aan de hand van de dimensies van Perry en Rainey (1988) is gebleken dat een corporatie als hybride organisatie getypeerd kan worden. Mouwen (2010) heeft een uitgebreide lijst met eigenschappen van hybride organisaties opgesteld, aan de hand van die lijst van eigenschappen zal ook getoetst worden in hoeverre een corporatie een hybride organisatie is. In tabel 5.1 worden de eigenschappen van Mouwen (2010) geciteerd met daar achter of de eigenschap aanwezig is bij corporaties. Op basis van de kenmerken van hybride organisaties die opgesteld zijn door Mouwen (2010:66) kan geconcludeerd worden dat een woningcorporatie een hybride organisatie is.

Hybridisering is van invloed op de, van oudsher tamelijk bureaucratische, interne organisatie van corporaties. De werkzaamheden van corporaties zijn vaak dubbelzinnig van aard, wat zal doorwerken op de organisatie. Door de Nederlandse overheid en de Europese Unie is een kader opgesteld waarin de taken van een corporatie zijn omschreven, maar de corporaties hebben ook een grote mate van autonomie, welke de afgelopen jaren flink is benut. Corporaties hebben sinds de jaren negentig een vernieuwingsslag gemaakt, waarbij veel ruimte is voor nieuwe initiatieven. Sinds kort wordt echter weer druk uitgeoefend door zowel de Nederlandse overheid als de Europese Unie op de corporaties. De Europese Commissie, onder aanvoering van mevrouw Kroes, toenmalig Eurocommissaris voor Mededingingsbeleid, is van mening dat de Nederlandse corporaties een oneerlijke concurrentiepositie innemen ten opzichte van commerciële partijen. Er is een inkomensgrens bekend gemaakt tot waar de corporaties woningen mogen verhuren aan klanten. Dit heeft grote consequenties voor de corporaties. De exacte gevolgen zullen de komende jaren zichtbaar worden, maar de publieke en commerciële activiteiten zullen in elk geval administratief gescheiden moeten worden (Brandsen, e.a., 2006). Het gevolg hiervan zal volgens Van de Donk (In: Brandsen, Van de Donk & Kenis, 2006) zijn dat de organisatiestructuur en de organisatiecultuur steeds verder uit elkaar gaan liggen. Het is namelijk niet aannemelijk dat de verschillende activiteiten in strategische en personele zin van elkaar gescheiden worden. Zowel de strategische als de personele activiteiten zullen in samenhang met elkaar ontwikkeld en uitgevoerd worden, waardoor de organisatiestructuur en de organisatiecultuur steeds meer uit elkaar gaan liggen.

Tabel 5.1: De eigenschappen van een hybride organisatie van Mouwen (2010) toegepast op Woonstad Rotterdam.

Eigenschappen hybride organisaties	Eventuele aanwezigheid eigenschap bij woningcorporaties	Eigenschap aanwezig: + eigenschap afwezig: -
Het gaat bijna altijd om voormalige overheidsorganisaties, dan wel organisaties die gedurende lange tijd door de overheid gedomineerd zijn geweest. Zij hebben mede daarom nog steeds een missie die sterk gericht is op het publieke domein.	Het werkgebied van de woningcorporatie is lange tijd gedomineerd door de overheid. Daarbij moeten woningcorporaties (financiële) verantwoording afleggen aan de overheid.	+
Deze organisaties voeren nog steeds als hoofd- of nevenactiviteiten overheidstaken of daar nauw aan verwante taken uit. De overheidsfinanciering die zij daarvoor ontvangen vormt veelal de financiële basis voor hun bestaan.	De woningcorporaties ontvangen nog steeds financiële steun vanuit de overheid en tevens heeft de bruteringsoperatie de basis gevormd voor het financiële bestaan van woningcorporaties	+
In de perceptie van de samenleving gaat het om organisaties die publieke of door betrokkenen als zodanig beschouwde taken uitvoeren. Op grond daarvan acht men de overheid verantwoordelijk voor een goede uitoefening van die taken.	Het verhuren en bouwen van woningen in de sociale woonsector is een publieke taak.	+
Veel strategische factoren binnen deze organisaties worden in feite nog steeds gecontroleerd en gedomineerd door de overheid.	De overheid heeft wel invloed op de strategie van de woningcorporatie, echter controleert zij alleen achteraf. De invloed op de strategische factoren door de overheid is beperkt.	+/-

<p>De 'strategische ruimte' die deze organisaties ter beschikking hebben om zich in hun strategisch beleid te laten beïnvloeden door de andere actoren markt en burger is om die reden nog gering, maar neemt wel toe.</p>	<p>De woningcorporaties hebben wel ruimte om zich te laten beïnvloeden door de markt en burgers. Waarbij alleen nooit de publieke taak uit het oog verloren mag worden.</p>	<p>+/-</p>
<p>De meeste van deze organisaties zijn inmiddels hybride geworden omdat binnen de hiervoor aangeduide beperkte marges, de markt en de burger intrede hebben gedaan als niet meer te negeren nevenfactoren.</p>	<p>De woningcorporaties zijn altijd al hybride geweest.</p>	<p>-</p>
<p>Deze organisaties vertonen in hun functioneren en cultuur nog steeds sterke trekken van de voormalige door de overheid gesubsidieerde monopolist.</p>	<p>Het is nog onduidelijk of een hybride organisatie dezelfde organisatiecultuur vertoont als een publieke organisatie. Dat wordt onderzocht in dit onderzoek.</p>	<p>?</p>
<p>De overheid is in het verleden in nagenoeg alle gevallen de beslissende instantie geweest waar het ging om het 'op afstand' plaatsen van de organisatie en het vervolgens bepalen van de omvang van de beschikbare strategische ruimte van die organisatie. Daartoe is een scala aan organisatiestructuren ingezet, variërend van een intern verzelfstandigde dienst tot een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), dan wel een extern verzelfstandigde of geprivatiseerde rechtspersoon'.</p>	<p>De overheid heeft de publieke taak van sociale woningbouw op afstand geplaatst bij door 'bij de Kroon' benoemde woningcorporaties.</p>	<p>+</p>

In corporaties doen zich altijd discussies voor over financieel rendement versus maatschappelijk rendement. 'Die clash is altijd aanwezig in ons werk', aldus een geïnterviewde medewerker. De discussie kan gaan tussen twee 'extremen', waarbij aan de ene kant de maximalisering van het maatschappelijk rendement voorop wordt gesteld en het bewaken van de financiële continuïteit als randvoorwaarde wordt gezien, aan de andere kant het maximaliseren van het financiële rendement voorop wordt gesteld met bepaalde maatschappelijk taken als randvoorwaarde. Een geïnterviewde medewerker stond aan de laatste genoemde kant van de discussie en verwoordde dat als volgt: 'een corporatie is een 100 procent private organisatie met 100 procent maatschappelijke doelstellingen'. De verschillende benaderingen kunnen tot uitdrukking komen in de wijze waarop beslissingen worden genomen en de organisatie functioneert. Het is vaak zo dat de insteek met betrekking tot deze discussie per afdeling verschilt: de ene afdeling legt meer de nadruk op financieel rendement, terwijl de andere afdeling maatschappelijk rendement voorop stelt. Het lastige van deze discussie is dat maatschappelijk rendement veelal moeilijk in meetbare waarden uit te drukken is, wat doorwerkt in de organisatie. De discussie over het financiële of maatschappelijk rendement is ook terug te voeren naar de discussie over de organisatiecultuur. Wanneer een corporatie financieel rendement wil bewerkstelligen, past daar een organisatiecultuur bij die in grote mate overeenkomt met de marktcultuur. De marktcultuur legt de nadruk op financiële processen, het vergroten van de marktpositie en het verhogen van het financiële rendement. Een corporatie die maatschappelijk rendement voorop stelt, zal waarschijnlijk een dominante familiecultuur hebben, aangezien medewerkers in een familiecultuur vriendelijk zijn en een grote betrokkenheid hebben bij zowel de organisatie als de omgeving en moreelgevoeliger zijn dan medewerkers die werkzaam zijn in andere organisatiecultuurtypen (Cameron & Quinn, 1999).

5.4 Conclusie

Corporaties zijn, zowel op basis van de kenmerken van Mouwen (2010) als op basis van de dimensies van Perry en Rainey (1988) te typeren als hybride organisaties. Het eigenaarschap van een corporatie is privaat en de organisatie wordt gefinancierd uit de opbrengsten van de huur, verkoop en publieke gelden. Deze dubbelzinnigheid in doelstellingen ondersteunt ook de conclusie dat een corporatie een hybride organisatie is. Zoals een geïnterviewde medewerkers verwoordde: 'wij zijn een 100% private organisatie met 100% maatschappelijke doelstellingen'. Mocht het onverhoopt financieel minder gaan met een corporatie zal zij gesteund worden door de overheid. In ruil voor die zekerheid is een (sterke) controle vanuit de overheid aanwezig op de corporatie en heeft de overheid de mogelijkheid om de corporaties wet- en regelgeving op te leggen. Woonstad Rotterdam is een corporatie en een hybride organisatie, doordat er zowel private als publieke aspecten aanwezig zijn binnen de organisatie. ERA Contour daarentegen is een puur private organisatie, zij hebben een winst oogmerk en proberen door middel van het verkopen van woningen en het ontwikkelen van (nieuw)bouwprojecten zoveel mogelijk winst te genereren. Het commerciële karakter van de organisatie kan van grote invloed zijn op de organisatiecultuur.

Het andere uiterste is de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente Rotterdam, deze

organisatie is namelijk een puur publieke organisatie die totaal gefinancierd wordt door de overheid en gericht is op alle burgers van Rotterdam. De Gemeente Rotterdam heeft een enorme bestaanszekerheid, afgezien van de prestaties zal de gemeente blijven bestaan. Deze opzet van de organisatie zal van invloed zijn op de organisatiecultuur.

HOOFDSTUK 6 DATA EN METHODEN

In dit hoofdstuk worden de methode en dataverzameling van dit onderzoek besproken. In de voorgaande hoofdstukken is de theoretische basis gelegd voor het onderzoek, in dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het onderzoek empirisch is opgebouwd.

6.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp is als het ware een plan waarin de onderzoeker aangeeft hoe de stap van vragen naar conclusies gemaakt gaat worden (Braster, 2000). Dit onderzoek heeft als onderzoeksontwerp een vergelijkende casestudie. Een casestudie 'heeft als voornaamste kenmerk dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden' (Swanborn, 1996:22). Een casestudie bestudeert een sociaal verschijnsel in een levensechte omgeving, waarbij het verschijnsel zich niet laat isoleren van de omgeving of de context. Dit onderzoek richt zich op een sociaal verschijnsel, de organisatiecultuur, en is niet los te koppelen van de context waarin ze zich begeeft. Tevens is deze casestudie gericht op het ontwikkelen van een theorie in plaats van het toetsen van een theorie, waardoor het een theorie vormende casestudie is (Braster, 2000). Om de organisatiecultuur meetbaar te maken is er gekozen voor een gestructureerde vragenlijst en diepte-interviews, dit wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

Om te analyseren wat de invloed is van hybriditeit op de organisatiecultuur wordt er een vergelijkende casestudie uitgevoerd met drie verschillende organisatietypes: een private organisatie, een publieke organisatie en een hybride organisatie. Het onderzoeksontwerp schept de mogelijkheid om de organisatiecultuur te onderzoeken van drie organisaties die werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. De vergelijking van de organisatieculturen maakt het mogelijk om een uitspraak te doen over de organisatiecultuur van publieke organisaties, private organisaties en hybride organisaties. Daarnaast wordt een vergelijking gemaakt tussen de organisatieculturen van de drie organisatietypen, aan de hand van deze vergelijking wordt geanalyseerd wat de invloed is van hybriditeit op de organisatiecultuur.

In de reeds verschenen literatuur wordt aangegeven dat een publieke organisatie vaak een dominante hiërarchiecultuur heeft en een private organisatie een dominante marktcultuur (Cameron & Quinn, 1999). Het zou mogelijk zijn om al de bekende dominante cultuurwaarden van de publieke organisatie en de private organisatie ter vergelijking te gebruiken in dit onderzoek. De keuze is echter gemaakt om ook de organisatiecultuur van een publieke organisatie en een private organisatie in de volkshuisvesting te onderzoeken, om tot een betere vergelijking te komen. Het is mogelijk dat organisaties in de volkshuisvesting een andere dominante organisatiecultuur hebben dan de gemiddelde organisatiecultuur in de publieke sector of private sector. Het onderzoek wordt door de enquêtering van de organisatiecultuur bij ERA Contour en de Gemeente Rotterdam uitgebreid, completer en diepgaander.

Zoals in het voorgaande hoofdstuk al besproken, is de publieke organisatie voor dit onderzoek de afdelingen Stedenbouw, Projectmanagement en Wonen van de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente

Rotterdam. De keuze voor deze organisatie is gebaseerd op de puur publieke aard van de organisatie. De private organisatie is ERA Contour, dit ontwikkelingsbureau is een private organisatie dat woningen ontwikkelt, bouwt en verkoopt. De hybride organisatie, zoals uitgebreid besproken, is Woonstad Rotterdam. In het kader van de vergelijking is het goed dat de organisaties in dezelfde branche werkzaam zijn, dat maakt het aannemelijker dat de organisaties qua interne en externe omgeving met elkaar vergelijkbaar zijn.

6.2 Kwantitatieve data

In dit onderzoek zal de organisatiecultuur geanalyseerd worden aan de hand van de vragenlijst die ontwikkeld is door vier studenten Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De vragenlijst is gebaseerd op de Focusvragenlijst en de OCAI vragenlijst, maar omdat er problemen kleven aan deze vragenlijsten is er gekozen voor de vragenlijst van de Erasmus Universiteit.

De Focusvragenlijst is ontwikkeld op basis van het concurrerende waarden model van Quinn (1988). De vragenlijst meet in welke mate er sprake is van vier cultuurtypes (familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur) binnen de organisatie. Van Muijen, Koopman en De Witte (1996: 96) noemen een aantal beperkingen van de Focusvragenlijst, de belangrijkste is dat de stellingen in de vragenlijst niet duidelijk en eenduidig zijn geformuleerd. De stellingen zijn op meerdere manieren te interpreteren, en daardoor meet de onderzoeker gemiddelden op grond van antwoorden, terwijl de betekenis van de antwoorden voor de werknemer onduidelijk zou kunnen zijn.

De OCAI-methode is ontwikkeld door Cameron en Quinn (1999) en levert net als de Focusvragenlijst problemen op met de validiteit en betrouwbaarheid. De OCAI heeft een schaalverdeling waarbij de respondenten honderd punten moeten verdelen over vier alternatieve antwoorden. Dit type wordt de ipsatieve beoordelingsschaal genoemd (Cameron & Quinn, 1999: 190) en wordt niet met regelmaat gebruikt in de wetenschap. De meest gebruikte beoordelingsschaal is de Likert-schaal, hierbij moeten respondenten een vraag beantwoorden volgens een zespuntsschaal – uiteenlopend van bijvoorbeeld geheel mee eens tot geheel mee oneens. De ipsatieve beoordelingsschaal heeft voor- en nadelen. De voordelen zijn dat de feitelijke culturele uniciteit van een organisatie wordt geaccentueerd en gedifferentieerd (Cameron & Quinn, 1999) en dat de respondenten gestimuleerd worden om op een ander manier de vragenlijst in te vullen. Een groot nadeel van de ipsatieve schaal is dat de antwoorden niet onafhankelijk zijn. Een antwoord op alternatief A bij vraag 1 heeft een verband met een antwoord op alternatief B bij vraag 1. Doordat de antwoorden niet onafhankelijk van elkaar zijn, is het ook niet mogelijk om op schalen onderling correlatieve statistische analyses uit te voeren. Daarbij komt dat de vitaliteit niet weergegeven kan worden, aangezien elke respondent 100 punten moet verdelen. Juist de vitaliteit kan van belang zijn bij een hybride organisatie, doordat de vitaliteit kan aangeven hoe men omgaat met de twee doelstellingen in de organisatie. Een hoge vitaliteit betekent dat de organisatie de verschillende doelstelling naast elkaar kan realiseren en gemakkelijk kan schakelen. Een lage vitaliteit betekent het omgekeerd dat men slecht meerdere doelstellingen met elkaar kan rijmen. Het laatste punt van kritiek op de OCAI-methode is de vraagstelling van de vragenlijst. In de vragen worden meerdere typering gebruikt die

niet altijd beide op gaan. Zo kan het dus zijn dat een respondent het met een deel van de stelling eens is en met een ander deel niet, dat levert problemen op met de interpreteerbaarheid van de antwoorden.

Concluderende leveren zowel de Focus als de OCAI problemen op met betrekking tot de validiteit en betrouwbaarheid. De vier Sociologie studenten zijn op deze problemen ingesprongen en hebben een vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst is door de studenten getest bij verschillende instellingen en is valide en betrouwbaar gebleken. De vragenlijst bestaat uit 48 stellingen verdeeld in vier dimensies: stijl van leidinggeven, het functioneren van de organisatie, de beoordeling van de organisatie, onderlinge verhoudingen. De antwoordcategorieën zijn opgesteld in een Likertschaal met zes antwoordmogelijkheden (zeer mee eens, mee eens, meer mee eens dan oneens, meer mee oneens dan eens, mee oneens, zeer mee oneens). Een keuze 'niet van toepassing' of 'geen mening' is niet vermeld om te voorkomen dat respondenten ongefundeerd en te gemakkelijk kiezen voor een neutrale optie, wat mogelijk een vertekend beeld oplevert. De antwoorden van de vragenlijst zijn onafhankelijk van elkaar, dit maakt het mogelijk om correlatieve statistische analyses uit te voeren. Tijdens het analyseren van de data zijn de antwoordcategorieën gecodeerd van 0 tot 10, waarbij een hogere waarde een grotere aanwezigheid van de betreffende cultuur aangaf.

6.2.1 Respons

De vragenlijsten zijn verspreid onder de medewerkers van de drie organisaties. Bij Woonstad Rotterdam zijn alle medewerkers via intranet benaderd om de vragenlijst in te vullen. Een week na het verschijnen van het eerste bericht op intranet is er nog een herinnering op intranet geplaatst. In totaal hebben 176 medewerkers van de in totaal 600 medewerkers van Woonstad Rotterdam de vragenlijst ingevuld, dat is een respons van 29 procent.

Bij de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente Rotterdam zijn ruim 1000 medewerkers werkzaam. Er is voor gekozen om bij drie afdelingen van de dienst de vragenlijst uit te zetten, aangezien het aantal medewerkers dan ongeveer gelijk is aan de andere twee organisaties en omdat deze afdelingen regelmatig met elkaar samenwerken. De vragenlijst is dan ook verspreid onder de ruim 500 medewerkers van de afdelingen Wonen, Stedenbouw en Projectmanagement. In eerste instantie is het contact gelegd met een medewerker HRM van de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Toen bleek dat de respons erg achter bleef, is er rechtstreeks contact geweest met de directeurs van de betreffende afdelingen. De link naar de vragenlijst is ook gepubliceerd in de digitale nieuwsbrief van de afdelingen en er is meerdere malen door zowel mij als mijn collega's gebeld en gemaïld. Helaas bleef de respons enorm achter. In totaal hebben slechts 25 medewerkers de vragenlijst ingevuld, dat is een respons van vijf procent. Gezien de vele pogingen die zijn gedaan om de respons te verhogen, wordt deze lage respons geaccepteerd. Tevens kan het ook gezien worden als een symptoom van de organisatiecultuur.

Bij ERA Contour ging het uitzetten van de vragenlijst voortvarend. Om praktische redenen is er voor gekozen om alleen de medewerkers op het kantoor van ERA Contour te mailen met het verzoek om de vragenlijst in te vullen. Vijf dagen na het eerste mailtje is nog een herinnering gemaïld naar alle medewerkers. Uiteindelijk

resulteert dit in 136 ingevulde vragenlijsten, de respons is ruim 70 procent.

6.3 Diepte-interviews

Diepte-interviews zijn, naast een gestandaardiseerde vragenlijst, van belang om culturele veronderstellingen aan het licht te brengen. Diepte-interviews brengen vaak gegevens boven water waar je met een vragenlijst niet achter komt. Schein (1983) stelt dat je met een enquête slechts de bovenste, zichtbare laag, van de organisatiecultuur meet. Wat niet naar boven komt zijn de gemeenschappelijke veronderstellingen die ook een belangrijke rol in de organisatie spelen. Het is niet mogelijk om met vragen in een enquête de totale cultuur van een organisatie te meten, omdat de cultuur in de loop van de tijd in de organisatie is ontstaan (Schein, 1983). Cameron en Quinn (1999) zijn het daar niet mee eens, volgens deze auteurs is het wel degelijk mogelijk om aan de hand van een vragenlijst inzicht te krijgen in de waarden en normen die er aanwezig zijn binnen de organisatie. Tevens is het efficiënter en meer gestructureerd om door middel van een vragenlijst aan individuen vragen te stellen over gemeenschappelijke fenomenen, dan om op kwalitatieve wijze deze informatie verzamelen. Bij afnemen van interviews is er ook ruimte voor de interpretaties van de interviewer, de interviewer kan een antwoord anders interpreteren dan wordt bedoeld door de respondent. Bij een vragenlijst is dat minder het geval.

De resultaten van dit onderzoek zullen grotendeels gebaseerd worden op de uitkomsten van de enquête met een kleine aanvulling uit de diepte-interviews. De diepte-interviews zijn afgenomen bij drie werknemers van diverse afdelingen van de hybride organisatie, variërend van een regiodirecteur tot een regiomedewerker. De reden om alleen medewerkers van de hybride organisatie te interviewen is dat de hybride organisatie centraal staat in het onderzoek. Medewerkers van een private organisatie of een publieke organisatie kunnen vanuit hun positie moeilijk oordelen over de invloed van hybriditeit op de bedrijfsvoering van een andere organisatie. De geïnterviewde medewerkers zijn niet aselekt geselecteerd, omdat het van belang is om met medewerkers uit diverse lagen van de organisatie te spreken. Als voorbereiding op de interviews hebben de respondenten de resultaten van de vragenlijst per email ontvangen, zodat ze de uitkomsten op zich in konden laten werken. In de diepte-interviews is vooral de nadruk gelegd op het kunnen herkennen en verklaren van de uitkomsten van de vragenlijsten en zijn aspecten van de organisatiecultuur besproken die niet (voldoende) naar voren zijn gekomen in de vragenlijst. De opzet van het diepte-interview is een individueel interview. Individuele interviews zijn geschikter dan groepsgesprekken als het interview gaat over sterke sociale normen. Groepsgesprekken zijn erop gericht om meningen en ideeën bij een groep over een bepaald onderwerp te inventariseren. Individuele diepte-interviews zijn erop gericht om de persoonlijke mening van een individu over een bepaald onderwerp te achterhalen. Een groepsgesprek zou een goede methode kunnen zijn om meer informatie te achterhalen over de mechanismen achter de data, zij het dat het gevaar bij een groepsgesprek is dat mensen niet hun mening durven te geven en ze zich conformeren aan de groeps mening. Dat is de reden dat er bij een gevoelig onderwerp als de organisatiecultuur is gekozen om individuele diepte-interviews te houden.

6.4 Operationaliseren onderzoeksbegrippen

Het onderzoek naar de organisatiecultuur wordt gedaan aan de hand van het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (1999). Het model omschrijft, zoals al eerder besproken, twee dimensies: de eerste dimensie beschrijft criteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek uitkomende in criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. De tweede dimensie beschrijft effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op gerichtheid, integratie en eenheid lopende naar criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit (Cameron & Quinn, 1999: 56). De twee dimensies vormen samen vier kwadranten, elk kwadrant heeft indicatoren die de effectiviteit van een organisatie bepalen. De vier kwadranten geven aannamen, oriëntaties, waarden en normen weer en vertegenwoordigen de organisatiecultuur. Elk kwadrant heeft de naam gekregen van het belangrijkste kenmerk van de organisatiecultuur: familie, adhocratie, hiërarchie en markt (Cameron & Quinn, 1999).

De volgende stap die gemaakt moet worden om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is het operationaliseren van het begrip organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt aan de hand van de Erasmus Universiteit vragenlijst gemeten. De vier typen in het concurrerende waarden model (adhocratiecultuur, familiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur) worden in de vragenlijst uiteengezet tegen vier organisatorische dimensies. De vier organisatorische dimensies, ontleend aan de theorie van Cameron en Quinn (1999), die in de vragenlijst zijn getoetst, zijn als volgt: stijl van leidinggeven, functioneren van de organisatie, beoordeling van de organisatie en onderlinge verhoudingen. De theorie van Cameron en Quinn (1999) gaat uit van zes dimensies, zij onderscheiden bovenop de vier benoemde dimensies ook nog de volgende twee dimensies: dominante kenmerken en het personeelsmanagement. Deze twee dimensies worden niet in deze vragenlijst getoetst, aangezien ze geen toegevoegde waarde hebben, ze meten vrijwel hetzelfde als de vier dimensies. Per dimensie zijn er vragen gesteld die de organisatiecultuur typeren (zie tabel 6.1). In totaal zullen de 48 items leiden tot een typering van de organisatiecultuur van de organisatie. Hieronder worden enkele vragen uit de vragenlijst (van elke dimensie en elk type cultuur) geciteerd om een indruk te geven van de gestelde vragen. De gehele vragenlijst staat vermeld in bijlage I.

De beoordeling van de organisatie binnen de adhocratiecultuur wordt bepaald door de onderstaande drie items:

1. Creativiteit wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd.
2. Deskundigheid wordt in onze organisatie hoog gewaardeerd.
3. Binnen onze organisatie zijn er veel mogelijkheden om je te specialiseren.

De stijl van leidinggeven voor de hiërarchiecultuur wordt bepaald door de onderstaande items:

1. Medewerkers hebben weinig invloed op de manier waarop het werk uitgevoerd moet worden.

2. Hoe het werk gedaan moet worden is in grote mate voorgeschreven.
3. Leiding geven bestaat in onze organisatie vooral uit het controleren van medewerkers.

Het functioneren van de organisatie voor de marktcultuur wordt bepaald door de items:

1. De strijd aangaan met concurrenten is noodzakelijk om succesvol te zijn.
2. Voor onze organisatie geldt: geen woorden maar daden.
3. Prestaties meten is noodzakelijk om succesvol te zijn.

De onderlinge verhoudingen voor de familiecultuur worden bepaald door de items:

1. Wij zijn loyaal tegenover elkaar: je staat er nooit alleen voor
2. Wij hebben een sterk gevoel van saamhorigheid
3. Ik heb veel vertrouwen in mijn collega's

In de onderstaande tabel wordt er per cultuurtype en dimensie aangegeven welke vragen in de vragenlijst daar naar refereren.

Tabel 6.1: Vier organisatorische dimensies met de typen organisatiecultuur inclusief bijbehorende nummers van de vragen in de vragenlijst.

	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur	Marktcultuur
Stijl van leidinggeven	1, 5, 9	2, 6, 10	3, 7, 11	4, 8, 12
Het functioneren van de organisatie	13, 17, 21	14, 18, 22	15, 19, 23	16, 20, 24
Beoordeling van de organisatie	25, 29, 33	26, 30, 34	27, 31, 35	28, 32, 36
Onderlinge verhoudingen	37, 41, 45	38, 42, 46	39, 43, 47	40, 44, 48

6.5 Kwaliteitscriteria

Bij het ontwikkelen van een casestudie dient het onderzoek aan wetenschappelijke criteria te voldoen. De

twee belangrijkste criteria zijn validiteit en betrouwbaarheid. Swanborn (1996:21) voegt hier controleerbaarheid aan toe. Hij stelt dat het controleerbaar moet zijn welke methoden de onderzoeker heeft toegepast in zijn onderzoek. In dit hoofdstuk zullen de kwaliteitscriteria controleerbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid geanalyseerd worden en zal er gekeken worden of dit onderzoek aan de criteria voldoet.

6.5.1 Controleerbaarheid

Een onderzoek moet controleerbaar zijn, omdat het voor elke onderzoeker mogelijk moet zijn om het onderzoek opnieuw uit te voeren en om het mogelijk te maken om kritiek te leveren op het onderzoek en de uitkomsten (Braster, 2000). Om aan de criteria van controleerbaarheid te voldoen zijn er drie condities vereist: de resultaten dienen duidelijk en helder geformuleerd te zijn, de resultaten dienen falsificeerbaar te zijn en de procedures en resultaten dienen openbaar te zijn. In dit onderzoek zijn de methoden van onderzoek duidelijk omschreven om het mogelijk te maken om het onderzoek opnieuw uit te voeren en eventueel te falsificeren. Tevens zijn de resultaten helder geformuleerd en is het onderzoek openbaar gesteld. Dit onderzoek voldoet dan ook aan de eisen van controleerbaarheid.

6.5.2 Validiteit

Validiteit heeft te maken met de kwaliteit van de metingen van het onderzoek. Tevens moeten de metingen een juiste beschrijving te geven van de empirische werkelijkheid (Braster, 2000). Met andere woorden, validiteit is: 'meten wat je wilt meten' (Braster, 2000: 62). Er zijn verschillende vormen van validiteit te onderscheiden: begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

De begripsvaliditeit, ook wel construct validiteit genoemd, heeft betrekking op de juiste vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen (Braster, 2000: 62). In de vragenlijst wordt dit probleem opgelost door eenduidig interpreteerbare vragen en geen suggestieve vragen te stellen aan de respondenten. Tevens wordt er een factoranalyse uitgevoerd. De factoranalyse is een methode waarmee de samenhang tussen een groot aantal variabelen samen gevat wordt in een kleiner aantal hypothetische variabelen: de factoren. De waarde van de items dient hoger te zijn dan 0.3. Indien dat niet het geval is, moet het item uit de factor weggelaten worden. De resultaten van de factoranalyse zijn toegevoegd in de bijlage (bijlage II). De factoranalyse ziet er goed uit, er zijn twee items van de marktcultuur met een waarde lager dan 0.3. Het betreft een item uit de dimensie beoordeling van de organisatie en een item uit de dimensie onderlinge verhoudingen. Bij beoordeling van de organisatie gaat het om de vraag 'in onze organisatie gaat het meer om resultaten dan om inzet'. En bij de dimensie onderlinge verhoudingen betreft het de vraag 'presteren staat voor mij in het werk op de eerste plaats'. Beide vragen zullen niet mee genomen worden in de factor.

De interne validiteit heeft betrekking op het kunnen vast stellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid (Braster, 2000). In dit onderzoek worden diepte-interview gehouden om te analyseren of de informatie uit de vragenlijst in overeenstemming is met de empirische werkelijkheid

van de respondenten.

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid (Braster, 2000). Het is van belang om te kijken in hoeverre de onderzoeksuitkomsten van deze casestudie te generaliseren zijn naar andere cases. De uitkomsten van dit onderzoek zijn te generaliseren, wanneer ze ook van toepassing zijn op alle hybride organisaties, ook in andere branches. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst, wat positief bijdraagt aan de mogelijkheid om te generaliseren. Tevens verschilt de onderzochte organisatie qua structuur en medewerkers (relatief veel professionals) niet substantieel van andere hybride organisaties. Dit onderzoek kan dan ook gegeneraliseerd worden naar een breder scala aan organisaties dan enkel organisaties in de volkshuisvesting en vastgoedsector. Een kanttekening hierbij is wel dat er twee typen hybride organisaties zijn (verzelfstandigde overheidsorganisaties en door noodzaak ontstane organisaties) en het is niet met zekerheid te zeggen of dit onderzoek ook gegeneraliseerd kan worden naar hybride organisaties als zijnde verzelfstandigde overheidsorganisaties.

6.5.3 Betrouwbaarheid

De waarden van een empirisch onderzoek dienen zo te worden gemeten dat de waarden niet aan toeval toegeschreven kunnen worden (Braster, 2000). Indien de uitkomsten opnieuw gemeten zouden worden, moeten de waarden stabiel zijn. Swanborn (1996) beschrijft drie criteria om de betrouwbaarheid van de casestudie te waarborgen: de onderzoeker moet onafhankelijk zijn, de casestudie moet dusdanig goed zijn beschreven zodat iedere willekeurige onderzoeker opnieuw uitgevoerd kunnen worden en de casestudie moet onafhankelijk van de tijd zijn. Bij een kwantitatieve dataverzameling draagt het aantal respondenten ook bij aan de betrouwbaarheid: hoe meer respondenten, hoe groter de betrouwbaarheid.

De Cronbachs alpha (α) geeft aan in hoeverre de resultaten van een meting betrouwbaar zijn. De waarden van de Cronbachs alpha liggen tussen nul en één. Hoe dichterbij de één ligt, hoe meer betrouwbaar de vragenlijst is. De vuistregel is dat een alpha van 0.80 of hoger een erg goede betrouwbaarheid is. Waarden tussen 0.60 en 0.80 zijn voldoende betrouwbaar. Waarden onder 0.60 laten zien dat de betrouwbaarheid van de items te wensen overlaat. De items die de betrouwbaarheid verlaagden (if item deleted) zijn verwijderd uit de dimensie. In de bijlage staat de uitwerkingen van de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse. In tabel 6.3 wordt de Cronbachs alpha de dimensies per cultuur weergegeven. Uit de tabel blijkt opvallend genoeg dat niet alle schalen voldoende betrouwbaar zijn. In de onderstaande tabel zijn de vragen al uit de dimensie verwijderd die een negatieve invloed hebben op de Cronbachs alpha. Echter laat bij bepaalde dimensies de betrouwbaarheid te wensen over. De lage betrouwbaarheid geeft aan dat het mogelijk is dat de antwoorden anders zouden kunnen zijn wanneer de respondenten de vragenlijst opnieuw invullen. Het is wel opvallend om te zien dat de betrouwbaarheid voor de vragenlijst in bepaalde gevallen zo laag is, de keuze voor de vragenlijst is namelijk gemaakt op grond van het gegeven dat de vragenlijst een betrouwbaar meetinstrument was in voorgaand onderzoek.

Tabel 6.3: De betrouwbaarheid in Cronbachs alpha per dimensie en per organisatiecultuur.

	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur	Marktcultuur
Stijl van leidinggeven	.857	.624	.569	.567
Het functioneren van de organisatie	.732	.639	.370	.359
Beoordeling van de organisatie	.727	.340	.532	.589
Onderlinge verhoudingen	.520	.778	.238	.560

6.6 Conclusie

Het onderzoek maakt zowel gebruik van een kwantitatieve onderzoeksmethode als een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij wel de nadruk gelegd wordt op het kwantitatieve onderzoeksresultaten. Het kwantitatieve deel bestaat uit een gestandaardiseerde vragenlijst die bij een hybride organisatie, een publieke organisatie en een private organisatie wordt uitgezet. De vragenlijst ontwikkeld door studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam is gebaseerd op de Focus-vragenlijst en de OCAI-vragenlijst. Deze vragenlijst probeert de nadelen van de Focus-vragenlijst en de OCAI-vragenlijst te ondervangen. Het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek bestaat uit diepte-interviews met medewerkers uit diverse lagen uit de hybride organisatie.

Tot slot voldoet in dit onderzoek aan de wetenschappelijke kwaliteitscriteria voor een casestudy. Er is namelijk sprake van voldoende validiteit (zowel intern als extern) en de controleerbaarheid is gegarandeerd. Helaas laat de betrouwbaarheid bij enkele dimensies nog wel te wensen over, dit wordt veroorzaakt door het meetinstrument, de vragenlijst. Het is de ontwikkelaars van de vragenlijst aan te raden om de vragenlijst nog verder te ontwikkelen om het een betrouwbaar meetinstrument te laten zijn.

HOOFDSTUK 7 RESULTATEN

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van zowel de kwantitatieve vragenlijsten als de kwalitatieve diepte-interviews. De resultaten, zowel kwantitatief als kwalitatief, zullen aan de hand van de opgestelde verwachtingen besproken worden. Allereerst zullen de drie verwachtingen nog kort toegelicht worden.

De eerste verwachting, opgesteld aan de hand van literatuuronderzoek, is dat de organisatiecultuur van hybride organisaties tussen de publieke organisaties en de private organisaties in staat. De waarden die de hybride organisatie heeft op de dimensies zal tussen de waarden van de publieke organisatie en de private organisatie in staan.

De tweede verwachting heeft betrekking op de sterkte van de cultuur. De verwachting is dat een hybride organisatie een minder sterke cultuur heeft wat tot uitdrukking komt in een grotere spreiding bij hybride organisatie. De grotere spreiding bij de hybride organisatie wordt veroorzaakt doordat de organisatie twee doelstellingen (financieel rendement en maatschappelijk rendement) heeft wat zal kunnen resulteren in een grotere spreiding tussen de antwoorden doordat medewerkers diverse doelstellingen nastreven. Bij de publieke organisatie en de private organisatie zal de cultuur sterker zijn dan bij de hybride organisatie, aangezien deze organisatie slechts één doelstelling nastreven. De verwachting is dat de medewerkers van de private organisatie en de publieke organisatie homogenere antwoorden geven.

De derde verwachting heeft betrekking op de vitaliteit van de organisatie. De vitaliteit zegt iets over de mate waarin een organisatie op hetzelfde moment meer voor elkaar kan krijgen. Organisaties scoren dan substantieel hoger op alle dimensies dan andere organisaties. Het kan een teken zijn dat de organisatie op verschillende vlakken tegengestelde doelstellingen kan realiseren. De verwachting is dat de hybride organisatie een hogere vitaliteit heeft in vergelijking met de publieke organisatie en private organisatie, doordat zij moeten kunnen schakelen tussen de twee doelstellingen en de tegenstrijdigheden die daaruit voort vloeien.

7.2 Toetsing verwachtingen

De eerste verwachting van dit onderzoek is dat de gemiddelde waarden van de hybride organisatiecultuur op de vier dimensies tussen de waarden van de publieke organisatiecultuur en de private organisatiecultuur in zullen staan, als het ware de gulden middenweg. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde waarden van de cultuurtypen per organisatietype weergegeven.

Tabel 7.1: Gemiddelde waarden op de vier organisatiecultuur typen bij de hybride organisatie, publieke organisatie en de private organisatie. Toelichting ¹: significantieniveau bij $\alpha \leq 0.05$.

	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur	Marktcultuur
Hybride organisatie	5.8 ¹	7.3	5.0	5.7 ¹
Publieke organisatie	6.2	7.4	4.4	5.5
Private organisatie	7.1 ¹	7.9	5.2	6.5 ¹

Uit tabel 7.1 is op te maken dat de eerste verwachting deels uit komt. Bij de hiërarchiecultuur en de marktcultuur liggen de gemiddelde waarden van de hybride organisatie tussen de publieke organisatie en de hybride organisatie in. Bij de familiecultuur en de adhocratiecultuur ligt de waarde van de cultuur niet tussen de publieke organisatie en de private organisatie in. Bij de marktcultuur ligt de waarde van de hybride organisatie dan wel tussen de publieke organisatie en de private organisatie in, maar de waarde ligt wel erg dichtbij (0.1) de waarde van de publieke organisatie. Bij de familiecultuur ligt de waarde van de hybride organisatie (7.3) eveneens dichtbij de publieke organisatie (7.4). Het bovenstaande betekent dat de hybride organisatiecultuur niet op alle dimensies tussen de publieke organisatiecultuur en private organisatiecultuur inligt. Uit de diepte-interviews is op te maken dat de medewerkers wel het idee hadden dat de organisatiecultuur van de hybride organisatie tussen de twee andere organisatietypen in ligt. ‘Een deel van de medewerkers werkt hier al erg lang en zit nog in de ambtelijke sfeer en die is vrij hardnekkig. Sinds de bruterij zijn wij zelfstandig geworden en zijn wij al minder ambtelijk geworden. Maar doordat er na de bruterij een periode kwam waarin alles kon, hebben wij geen marktcultuur ontwikkeld maar zijn wij ambtelijk en erg vriendelijk voor elkaar gebleven. Sinds 2009 moeten we daar toch echt iets aan doen’. Deze medewerker geeft ook aan dat de organisatie van een ambtelijke hiërarchiecultuur zich heeft ontwikkeld naar een familiecultuur, doordat de financiële prikkels ontbraken om meer richting een marktcultuur te ontwikkelen. Deze medewerker ziet de organisatiecultuur van een hybride organisatie dan ook als tussenvorm tussen private organisatie en publieke organisatie.

De tweede verwachting heeft betrekking op de sterkte van de cultuur. De spreiding (standaarddeviatie) geeft aan in hoeverre de respondenten homogene antwoorden hebben gegeven. Hoe groter de spreiding is hoe minder homogeen de antwoorden van de respondenten zijn. Als de standaarddeviatie nul is, zijn de antwoorden homogeen en wanneer de standaarddeviatie tien is zijn de antwoorden heterogeen. Aangezien hybride organisaties twee doelstellingen moeten nastreven en medewerkers met die twee verschillende doelstellingen in dezelfde organisatie werken, wordt een hoge spreiding verwacht. In tabel 10 wordt de standaarddeviatie van de organisatieculturen per cultuurtype weer gegeven.

Tabel 7.2: Standaarddeviaties op de vier organisatiecultuur typen bij de hybride organisatie, publieke organisatie en de private organisatie.

	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur	Marktcultuur	Totaal
Publieke organisatie	1.07	.97	.93	1.19	1.04
Hybride organisatie	1.39	.99	1.11	1.19	1.17
Private organisatie	.95	.75	.90	.94	.88

Uit de analyse blijkt ook dat de gemiddelde standaarddeviatie van de hybride organisatie 1.17 is. De gemiddelde standaarddeviaties van de publieke organisatie en de private organisatie zijn met waarden van respectievelijk 1.04 en 0.88 substantieel lager. Er bestaat in de statistiek geen criteria voor spreiding. Om die reden kunnen we enkel over relatief grote en relatief kleine spreiding spreken. De verwachting dat de hybride organisatiecultuur een minder sterke (eenduidige) cultuur is uitgekomen. Er zijn mensen werkzaam die werken vanuit verschillende perspectieven. Een hoge spreiding zou ook kunnen wijzen op subculturen binnen de hybride organisatie. In het vervolg wordt dieper ingegaan op de mogelijke subculturen bij de hybride organisatie, Woonstad Rotterdam. Deze resultaten zijn in overeenstemming met de verkregen kwalitatieve informatie. De geïnterviewde medewerkers gaven namelijk aan dat de cultuur per afdeling verschilt, op bepaalde afdelingen wordt zeer resultaatgericht gewerkt en wordt de sfeer meer getypeerd als een marktcultuur. Daarnaast zijn ook afdelingen die de medewerkers zelf typeren als een familiecultuur, er wordt op die afdelingen anders gewerkt dan op andere afdelingen. In het vervolg van dit hoofdstuk zal er dieper ingegaan worden op de subculturen. Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen sterke (eenduidige) organisatiecultuur is bij de hybride organisatie.

De derde verwachting heeft betrekking op de vitaliteit. De vitaliteit van de organisatie komt tot uitdrukking in substantieel hogere waarden voor alle cultuurtypen. Een vitale organisatie krijgt tegelijkertijd meer voor elkaar, zij kunnen op verschillende culturen een hoge waarde behalen en kunnen met de daar bijbehorende tegenstrijdigheden omgaan. De verwachting is dat een hybride organisatie een vitale organisatie is, gezien de publieke doelstellingen en private doelstellingen die er in de organisatie aanwezig zijn. De vitaliteit wordt berekend door de gemiddelde waarden van per organisatietype bij elkaar op te tellen. De hybride organisatie heeft een waarde van 23.8, de publieke organisatie van 23.5 en de private organisatie behaalt 26.8 punten. Dat betekent dat de private organisatie de meest vitale organisatie is van de drie organisatietypen.

Bij de hybride organisatie is een hogere vitaliteit gemeten bij de commerciële afdelingen. Zij zijn beter in staat om te schakelen tussen de commerciële doelstellingen en de maatschappelijke doelstellingen. Gezien hun afdelingsdoelstellingen werken de medewerkers in een commerciële cultuur, maar wanneer zij in vergaderingen of overleggen zijn met medewerkers van andere afdelingen zijn zij in staat om te schakelen naar

een andere cultuur. Dit is een vitale manier om met de tegenstrijdigheden tussen de afdelingen om te gaan. Organisatiebreed is het wel opvallend dat de organisatie geen hogere vitaliteit heeft, blijkbaar is het voor de hybride organisatie moeilijk om te schakelen tussen de twee typen doelstellingen. De lage waarde voor vitaliteit kan er toe leiden dat de ene doelstelling de voorkeur krijgt boven de andere. Bij de hybride organisatie krijgt momenteel de financiële doelstelling de voorkeur boven de maatschappelijke doelstelling. Het grootste gedeelte van de besluiten worden genomen op basis van financieel rendement. Dit wordt veroorzaakt door de financiële crisis waardoor corporaties momenteel in een onzekere en slechte financiële situatie zitten. Enkele jaren geleden 'kon alles' bij corporaties en was er veel aandacht voor maatschappelijk rendement. Tevens duidt de lage vitaliteit op passief gedrag. In de hybride organisatie wordt eerder voor de veilige weg gekozen, wat ook zichtbaar is in de lage waarde bij de adhocratiecultuur dan bij de andere organisatietypen stelt een geïnterviewde werknemer op basis van zijn ervaring in andere organisaties. Gezien de uitgebreide discussies die in een hybride organisatie ontstaan wanneer er veranderingen bewerkstelligd moeten worden, kiest men in bepaalde gevallen voor de veilige weg en gaat men de discussies uit de weg. Dit leidt tot een passieve en afwachtende houding van medewerkers van hybride organisaties.

7.3 Verdieping resultaten

De voorgaande analyses hebben de opgestelde verwachtingen tussen hybride organisaties, publieke organisaties en private organisaties getoetst. Het is van belang om dieper op bepaalde aspecten van de analyse in te gaan om het concept hybriditeit beter te analyseren.

Allereerst is de dominante organisatiecultuur geanalyseerd. Uit tabel 7.1 is op te maken dat de familiecultuur de dominante organisatiecultuur is bij zowel de publieke organisatie, de private organisatie als de hybride organisatie. Dat betekent dat de drie organisaties een vriendelijke werkomgeving zijn waar mensen veel met elkaar gemeen hebben. De meeste medewerkers zullen zich dan ook op hun gemak voelen in de organisatie en zullen gevoel van 'samen' ervaren. 'Goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel, teamwork en klantgevoeligheid zijn belangrijke waarden binnen de organisatie. Een organisatie met een dominante familiecultuur wordt bijeen gehouden door loyaliteit en traditie, waarbij de (team)leiders een soort mentoren zijn in plaats van harde managers. De organisatie hecht ook grote waarde aan teamwork, participatie en consensus' (Cameron & Quinn, 1999: 118). Een dominante familiecultuur kan positieve effecten hebben op de organisatie en de bedrijfsvoering. De medewerkers werken in een prettige omgeving, waardoor zij veelal meer tevreden zijn wat weer een gunstig effect heeft op de resultaten. Tevens wordt in een familiecultuur veel in groepsverband gewerkt, wat het makkelijker maakt om beslissingen te nemen en doelen te stellen waar iedereen achter staat. Daarnaast kan een dominante familiecultuur ook resulteren in een te vriendelijke werkomgeving wat resultaatgericht werken in de weg staat.

De Bonferroni-toets laat eventuele afwijkende groepsgemiddelden zien. De Bonferroni-toets is verwerkt in tabel 7.1. De toevoeging ¹ geeft een significant verschil aan tussen de groepsgemiddelden. Uit de tabel is op te maken dat bij de adhocratiecultuur en de marktcultuur een significant verschil in de groepsgemiddelden

aanwezig is tussen de hybride organisatie en de private organisatie. De significante uitkomsten laten zien dat het verschil niet door toeval is ontstaan. De uitkomsten van de adhocratiecultuur en marktcultuur zijn dus zowel bij de hybride organisatie en de private organisatie niet op toeval gebaseerd. Wanneer het onderzoek meerdere malen uitgevoerd zou worden, zullen de gemiddelden nagenoeg hetzelfde zijn. Bij de gemiddelden waar geen ¹ bij staat zijn niet significant, waardoor de mogelijkheid bestaat dat in herhaalonderzoek andere waarden worden gemeten.

De uitkomsten van de dominante organisatieculturen zijn niet in overeenstemming met de theorie van Cameron en Quinn (1999) die stellen dat een publieke organisatie een dominante hiërarchiecultuur heeft en een private organisatie een dominante marktcultuur. Conform de verwachtingen staat de hybride organisatie (5.9) tussen de private organisatiecultuur (6.6) en de publieke organisatiecultuur (5.8). Als vervolgens wordt gekeken naar de cultuurtypen dan staat de hybride organisatie bij twee van de vier organisatieculturen tussen de publieke organisatie en de private organisatie in. Het gaat hierbij om de hiërarchiecultuur en de marktcultuur. Bij de adhocratiecultuur en de familiecultuur staat de hybride organisatie niet tussen de publieke organisatie en de private organisatie in. De hybride organisatie heeft op zowel de adhocratiecultuur als de familiecultuur een lagere waarde dan de publieke organisatie en de private organisatie. Een verklaring voor de hoge familiecultuurwaarden bij de drie organisatietypen is de hoge professionaliteit van de werknemers. Bij de drie organisatietypen zijn voornamelijk hoogopgeleide mensen, professionals, werkzaam. Professionals willen graag zoveel mogelijk autonomie, ruimte om zich te ontwikkelen, resultaatgerichtheid, maar bovenal een mensgerichte organisatiecultuur.

Het tweede aspect is de spreiding. Zoals al eerder besproken is er een hoge spreiding aanwezig bij de hybride organisatie in vergelijking met de twee andere organisatietypen. Een hoge spreiding in de antwoorden kan duiden op subculturen binnen de organisatie. Een van de mogelijke subculturen bij een hybride organisatie zijn de afdelingen. Er zijn namelijk afdelingen die zich richten op de maatschappelijke doelstellingen, afdelingen die zich vooral richten op de financiële doelstellingen en er zijn afdelingen die beide doelstellingen met elkaar verenigen. Een afdeling die zich vooral focust op de financiële doelstellingen van een corporatie is de afdeling Commercie. De medewerkers op deze afdeling zijn als het ware de makelaars van de corporatie, de zogenaamde 'snelle mannen in pakken' die qua uiterlijke vertoning uit de toon vallen bij de rest van de organisatie. De verwachting bestaat dan ook dat de afdeling Commercie een subcultuur heeft. In de onderstaande tabel (tabel 7.3) is duidelijk zichtbaar dat de afdeling Commercie, zoals de respondent zei 'een vreemde eend in de bijt is'. De afdeling Commercie werkt meer resultaatgericht dan de overige afdelingen. Daarbij scoort de afdeling Commercie op alle organisatieculturen substantieel hoger dan de rest van de organisatie wat aangeeft dat het een vitale afdeling is die de doelstellingen en spanningen die horen bij een hybride organisatie aan kunnen. Er wordt van de medewerkers op de afdeling Commercie verwacht dat zij in een overleg zich aanpassen in de richting van de andere medewerkers van de organisatie. Het roept bij andere medewerkers veel weerstand op als een medewerker van Commercie enkel vanuit zijn commerciële perspectief medewerkers benadert. 'Als wij met onze commerciële drive op de regiokantoren komen, schiet men direct in de verdediging. Dat werkt niet. Wij passen ons dan maar aan, want anders halen wij onze

doelstellingen sowieso niet' aldus een geïnterviewde medewerker. De afdeling Commercie past zich duidelijk aan aan de heersende organisatiecultuur binnen de organisatie en de andere medewerkers passen zich niet aan in de richting van medewerkers Commercie. Alhoewel de werkzaamheden van Commercie vooral in het teken staan van financieel rendement is het volgens de geïnterviewde medewerker wel 'financieel rendement met een maatschappelijk randje'. In overleggen en discussies komt de spanning tussen financieel rendement en maatschappelijk rendement regelmatig naar boven. De medewerkers van de afdeling Commercie lossen de spanningen en tegenstrijdigheden die zij ervaren tijdens het werk op door middel van een hoge vitaliteit en aanpassingsvermogen.

Tabel 7.3: Een vergelijking tussen de afdeling Commercie en de totale waarden van organisatiecultuur bij Woonstad Rotterdam.

	Marktcultuur	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur
Commercie	7.14	7.20	7.95	6.04
Totaal	5.73	5.81	7.32	5.00

Een tegenhanger van de afdeling Commercie zijn de medewerkers van de afdelingen Wonen, die direct contact hebben met de huurders. Onder de afdeling Wonen behoren alle medewerkers van de vijf regiokantoren van Woonstad Rotterdam. De verwachting bestaat dat de medewerkers Wonen meer de nadruk leggen op de maatschappelijke kant van de corporatie en dat zij een hoge familiecultuur hebben en een lage marktcultuur, omdat zij 'huurders zoveel mogelijk willen helpen'. In de onderstaande tabel (tabel 7.4) zijn de gemiddelde waarden van de medewerkers Wonen in vergelijking met de totale gemiddelden van de organisatie weer gegeven.

Tabel 7.4: Een vergelijking tussen de afdelingen Wonen en de totale waarden van organisatiecultuur bij Woonstad Rotterdam.

	Marktcultuur	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur
Wonen	5.69	5.73	7.31	5.26
Totaal	5.73	5.81	7.32	5.00

In vergelijking met de gehele organisatie wijkt de afdeling Wonen niet substantieel af, het beeld van de afdeling Wonen is conform het algemene beeld van de organisatie. In de diepte-interviews kwam naar voren dat de medewerkers op de regiokantoren van mening zijn dat het financiële belang altijd de boventoon voert. Bij grotendeels alle beslissingen die worden gemaakt wint het financiële belang van het maatschappelijk belang. Volgens een geïnterviewde medewerker 'draait uiteindelijk alles om geld, echt waar. In onze organisatie worden veel plannen eerst mooi omschreven en lijken de huurders op de eerste plaats te komen, maar uiteindelijk draait het om het geld.'

De overige afdelingen van Woonstad Rotterdam vertonen eveneens geen substantiële verschillen met het

totaalbeeld dat kan duiden op een subcultuur. De data laat slechts een subcultuur zien, de afdeling Commercie, maar doordat er een grote spreiding aanwezig is kan met waarschijnlijkheid gesteld worden dat er ook andere subculturen aanwezig zijn. Helaas kunnen die subculturen niet met deze data-analyse aangetoond worden. De geïnterviewde medewerkers ondersteunen deze stelling, de cultuur verschilt per afdeling. Op de ene afdeling is duidelijk geen sprake van een familiecultuur, maar op andere afdelingen in hetzelfde regiokantoor kan de familiecultuur wel dominant zijn. De geïnterviewde medewerkers gaven aan dat de stijl van leiding geven van grote invloed is op de sfeer en cultuur op de afdeling.

Gezien de grote invloed die de geïnterviewde medewerkers toekennen aan de stijl van leiding geven, zal er een verdiepingsslag gemaakt worden op de dimensies van de organisatiecultuur. Het is interessant om te bekijken hoe de waarden van de vier organisatieculturen zijn opgebouwd (zie tabel 7.5). Als we kijken naar de familiecultuur valt meteen op dat de beoordeling van de organisatie en het functioneren van de organisatie een hoge waarde hebben in vergelijking met de stijl van leiding geven en de onderlinge verhoudingen. De stijl van leiding geven heeft ook in vergelijking met de andere organisatietypen niet een extreem hoge waarde als je dat vergelijkt met de substantieel hogere waarde die de familiecultuur in zijn totaal krijgt. Blijkbaar is de stijl van leidinggeven bij de hybride organisatie een mix van de vier culturen, dat past ook bij het beeld dat in de diepte-interviews naar voren kwam dat elke afdeling zijn eigen stijl van leidinggeven heeft.

Tabel 7.5: Gemiddelde waarden per dimensie per cultuurtype bij hybride organisatie.

	Marktcultuur	Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Hiërarchiecultuur
Stijl van leiding geven	5.79	5.97	6.30	4.45
Onderlinge verhoudingen	6.15	4.98	6.11	4.52
Beoordeling van de organisatie	5.09	5.63	8.41	5.66
Functioneren van de organisatie	5.68	6.55	8.70	5.65
Totaal	5.73	5.81	7.32	5.00

De hoge waarden op zowel de beoordeling van de organisatie als het functioneren van de organisatie bij de familiecultuur vallen op. Een verklaring voor deze hoge waarden kan zijn dat de medewerkers vinden dat de organisatie als een familie functioneert en dit ook prettig vinden. Opvallend is wel dat de onderlinge verhoudingen en de stijl van leidinggeven daar minder goed bij passen. Een lage waarde voor de onderlinge verhoudingen op de familiecultuur betekent dat de medewerkers niet erg loyaal tegen elkaar zijn, relatief weinig vertrouwen hebben in de collega's en dat er geen sterk gevoel van saamhorigheid aanwezig is. De sfeer

bij de collega's onderling is blijkbaar niet echt familiair georiënteerd. Een verklaring hiervoor werd gegeven tijdens de interviews. Een medewerker gaf aan dat hij met de directe collega's op zijn afdeling wel een goede verstandshouding heeft en hun ook vertrouwt, maar de collega's van de andere afdelingen niet. Dit beeld komt overeen met de observaties die gedaan zijn in de organisatie. Er zijn meerdere overleggen bijgewoond en constant kwam naar voren dat de betreffende afdeling wel goed handelt, maar dat het functioneren van de andere afdelingen te wensen overlaat.

De stijl van leidinggeven bij een familiecultuur legt de nadruk op een prettige werksfeer, het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers en het streven naar eensgezindheid. Een lagere score op de stijl van leidinggeven bij de familiecultuur komt overeen met de ervaringen van medewerkers. Doordat de leidinggevende van grote invloed lijkt te zijn op de cultuur van de afdeling is hij/zij bepalend voor de werksfeer wat leidt tot een minder prettige werksfeer.

De stijl van leiding geven in de hybride organisatie lijkt ook niet te passen bij de familiecultuur. Als er dan specifiek wordt gekeken naar de stijl van leiding geven in de familiecultuur op de afdeling Commercie en de afdeling Wonen (tabel 7.6) valt meteen op dat de afdeling Commercie een hogere waarde heeft dan de afdeling Wonen. De onderdelen van de stijl van leiding geven in de familiecultuur (persoonlijke ontwikkeling, streven naar eensgezindheid en een prettige werksfeer) passen beter bij de afdeling Commercie dan bij de afdeling Wonen. Blijkbaar past de stijl van leiding geven op de afdeling Wonen minder goed bij hun familie georiënteerde cultuur. Dit zou veroorzaakt kunnen worden doordat leidinggevende steeds meer leiding willen geven zoals dat in het bedrijfsleven gebeurt (New Public Management). Er wordt meer gestreefd naar resultaatgericht werken en er zal minder aandacht zijn voor zaken als eensgezindheid en een prettige werksfeer. Deze op het bedrijfsleven gebaseerde stijl van leiding geven past niet goed bij een op de familiecultuur georiënteerde afdeling. Het kan zijn dat een leidinggevende op zichzelf door de medewerkers Wonen als minder wenselijk gezien wordt, doordat de medewerkers grote waarde hechten aan teamwerk en consensus. Leidinggevend in een familiecultuur zijn een soort mentoren en misschien zelfs vaderfiguren (Cameron & Quinn, 1999). Het beeld dat wordt geschetst door de geïnterviewde medewerkers en de uitkomsten uit de vragenlijst laat zien dat de leidinggevend van de hybride organisatie veelal niet als mentoren of vaderfiguren optreden, dit kan leiden tot spanningen tussen de medewerkers en de leidinggevend.

Tabel 7.6: Gemiddelde waarden voor de stijl van leiding geven in de familiecultuur voor de afdelingen Commercie en Wonen.

Afdelingen	Stijl van leiding geven - Familiecultuur
Commercie	7.06
Wonen	6.24
Totaal	6.35

In de theorie is beschreven dat er spanningen in hybride organisaties zouden kunnen ontstaan, doordat hybride organisaties deels door de overheid gestuurd worden en deels ook marktgerichte waarden nastreven. Deze tegenstellingen kunnen leiden tot verscherpte dilemma's, verhoogde werkdruk en een onprettige werksfeer (Brandsen, e.a., 2006:35). Uit het onderzoek is gebleken dat er geen sprake is van een onprettige werksfeer, de medewerkers van de hybride organisatie werken in een prettige (familiaire) werksfeer. Er ontstaan wel spanningen en dilemma's doordat de tegenstrijdigheden met elkaar verenigd moeten worden. Deze spanningen doen zich voor tussen de commerciële kant van de organisatie (bijvoorbeeld de afdeling Commercie) en de maatschappelijke kant van de organisatie. Tevens doen zich spanningen voor bij de financiering, een hybride organisatie wordt door zowel publieke bronnen als private bronnen wordt gefinancierd, bepaalde elementen van de financieringsbronnen werken namelijk door op de organisatie, bijvoorbeeld in de strategie, beleid, werkwijze of de organisatiecultuur.

De tegenstellingen leiden niet vaak tot rolconflicten bij het personeel, aangezien zij zich realiseren dat de financiële kant het momenteel altijd wint. Zij willen misschien wel meer voor de huurders doen, maar zij kunnen niet. Het rolconflict doet zich volgens de geïnterviewde manager wel eens voor op managementniveau, aangezien zij bij het opstellen van de organisatiedoelstellingen rekening moeten houden met zowel maatschappelijk rendement als financieel rendement. Ook daar weegt momenteel, door de financieel moeilijke tijden voor corporaties, de financiële kant zwaarder dan de maatschappelijke kant. Er zijn in hybride organisaties dus wel daadwerkelijk spanningen tussen de doelstellingen merkbaar. En doordat het gaat om de twee specifieke doelstellingen die horen bij een hybride organisatie (publieke waarden versus private waarden) zijn die spanningen ook toe te schrijven aan de hybride bedrijfsvoering.

7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn resultaten van de data-analyse gepresteerd. De resultaten laten een helder beeld zien met betrekking tot de dominante organisatiecultuur, bij de drie organisatietypen is de familiecultuur de dominante organisatiecultuur. Afgezien van de dominante organisatiecultuur zijn er wel discrepanties tussen de organisatiecultuur van de drie organisatietypen. De verwachting bestond dat de hybride organisatiecultuur een tussenvorm zou zijn van de publieke organisatiecultuur en de private organisatiecultuur, deze verwachting is deels uitgekomen. De hybride organisatie geeft een substantieel hogere spreiding weer dan de andere twee organisaties. Een hoge spreiding duidt op subculturen binnen de organisatie. Eén subcultuur, de afdeling Commercie, hebben we aan de hand van de data kunnen onderscheiden. Er kan met grote waarschijnlijkheid gesteld worden dat er meerdere subculturen aanwezig zijn, die zijn echter niet te achterhalen met deze data. Tevens is de hybride organisatie geen vitale organisatie gebleken, de private organisatie is vele malen meer vitaal dan de hybride organisatie en de publieke organisatie. Deze bevindingen leiden regelmatig tot spanningen binnen de organisatie, doordat het moeilijk is om de twee doelstellingen na te streven in de organisatie.

HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES

8.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk komen de conclusies en beperkingen van het onderzoek aan bod. Hierbij wordt de probleemstelling van het onderzoek beantwoord en zal er gekeken worden of het doel van het onderzoek gehaald is. Alvorens de probleemstelling besproken wordt, zullen eerst de deelvragen beantwoord worden. Behalve de conclusies van dit onderzoek zullen ook de theoretische bijdrage en de beperkingen van het onderzoek aan de orde komen.

8.2 Beantwoording deelvragen

De deelvragen zijn in de afgelopen hoofdstukken al uitgebreid aan de orde gekomen in de theoretische en empirische analyse. In deze paragraaf wordt elke deelvraag afzonderlijk beantwoord op basis van de resultaten van het onderzoek.

Deelvraag 1: Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip hybride organisatie?

Deze eerste deelvraag is uitgebreid in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) behandeld. In de huidige literatuur zijn er vele definities van het concept hybride organisaties. Dit onderzoek richt zich specifiek op de tegenstrijdigheden die voortkomen uit zowel een publieke doelstelling als een private doelstelling in één organisatie. De bestaande definities richten ze vaak wel op rivaliserende kenmerken, maar niet op specifiek de publieke en private taken. In dat kader heeft de auteur zelf (voortbordurende op de bestaande definities) een definitie opgesteld voor het concept hybride organisatie: *‘Een hybride organisatie is een organisatie waar langdurig verbindende combinaties of gradaties van publieke en private kenmerken bestaan, waardoor er rivaliserende aspecten aanwezig zijn binnen de organisatie’*.

Deelvraag 2: Wat wordt in de literatuur verstaan onder het begrip organisatiecultuur?

Om de organisatiecultuur te definiëren is literatuuronderzoek gedaan naar de verschillende invalshoeken van het begrip cultuur. In hoofdstuk 3 zijn de meest voorkomende eigenschappen van organisatiecultuur bestudeerd. De eigenschappen van organisatiecultuur zijn de volgende: *Holistisch*, dit aspect duidt het gegeven aan dat het geheel meer is dan de som der delen. *Historisch bepaald*, dit aspect duidt op de geschiedenis van de organisatie en de invloed van de geschiedenis op de organisatie. *Gerelateerd aan antropologische concepten*, dit aspect van de cultuur geeft aan dat bepaalde rituelen en/of symbolen kenmerkend zijn voor de organisatie. *Sociaal geconstrueerd*, de organisatiecultuur is een sociaal systeem dat in stand gehouden wordt door mensen in de organisatie. *Soft*, de organisatiecultuur wordt vaak als soft betiteld doordat het niet meetbaar en niet tastbaar is. Tot slot is organisatiecultuur *moeilijk te veranderen*, doordat het diep geworteld in de organisatie is.

Naast de constatering wat het begrip organisatiecultuur inhoudt, zijn ook diverse modellen gebruikt om de organisatiecultuur in een kader te plaatsen. Hierbij is gebruik gemaakt van de modellen van Hofstede (1991) en Schein (1995). In het model van Hofstede (1998) wordt de cultuur opgebouwd uit de volgende aspecten: *symbolen, helden, rituelen en waarden*. Waarbij de symbolen het meeste aan het oppervlakte liggen en goed waarneembaar zijn en de waarden het diepste in de cultuur geworteld zijn. In het model van Schein wordt de cultuur op drie niveaus onderscheiden: *artefacten, geloof, waarden en houding en de basisaannamen*. Zoals uit het model naar voren komt bevinden de artefacten zich meer aan de oppervlakte en liggen de basisaannamen in de kern van de cultuur.

Concluderende zijn er veel definities ontstaan van organisatiecultuur, maar ze hebben wel grotendeels dezelfde kernelementen: het gaat om gedeelde normen en waarden die tot uiting komen in het gedrag van medewerkers van de organisatie.

Deelvraag 3: Is er een dominante organisatiecultuur binnen de hybride organisatie? Zo ja, welke?

In hoofdstuk 7 zijn de data van de vragenlijsten geanalyseerd. Uit de data-analyse is geconcludeerd dat de familiecultuur de dominante organisatiecultuur is in de hybride organisatie, dit komt overeen met de uitkomsten uit de diepte-interviews waarin ook de familiecultuur als de dominante organisatiecultuur werd omschreven. Een dominante familiecultuur betekent dat de hybride organisatie een vriendelijke werkomgeving is waar mensen veel met elkaar gemeen hebben. De meeste medewerkers zullen zich dan ook op hun gemak voelen in de organisatie en zullen gevoel van 'samen' ervaren. Goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel, teamwork en klantgevoeligheid zijn belangrijke waarden binnen de organisatie. Een organisatie met een dominante familiecultuur wordt bijeen gehouden door loyaliteit en traditie, waarbij (team)leiders een soort mentoren zijn in plaats van harde managers. De organisatie hecht ook grote waarde aan teamwork, participatie en consensus. Een dominante familiecultuur kan positieve effecten hebben op de organisatie en de bedrijfsvoering, aangezien de medewerkers veelal tevreden zijn zal dat een gunstig effect hebben op de resultaten. Daarnaast wordt er in een familiecultuur veel in groepsverband met elkaar samen gewerkt, wat het makkelijker maakt om beslissingen te nemen en doelen te stellen waar iedereen achter staat. Tevens kan een dominante familiecultuur ook nadelig zijn voor de organisatie, doordat men niet resultaatgericht werkt en te aardig is voor elkaar. In overeenstemming met de verwachting is gebleken dat er in de hybride organisatie subculturen aanwezig zijn. De subcultuur is daarbij grotendeels afhankelijk van de taak die uitgevoerd moet worden. De afdeling Commercie is een commerciële afdeling en zij hebben ook een sterkere marktcultuur. Uit de interviews is gebleken dat dit eveneens kan gelden voor andere afdelingen die zich bezig houden met de innovatieve en financiële kant van de organisatie. De op de maatschappelijk gerichte kant van de organisatie kent juist een sterke familiecultuur.

Deelvraag 4: Welke organisatiecultuur is dominant binnen de publieke organisatie?

De dominante organisatiecultuur bij de publieke organisatie is ook de familiecultuur. Dit is niet in overeenstemming met de analyse van Cameron en Quinn (1999), zij stellen dat een hiërarchiecultuur de dominante organisatiecultuur is bij een publieke organisatie. Dat de familiecultuur de dominante organisatiecultuur is, duidt er op dat er een prettige en vriendelijke werkomgeving is bij de publieke organisatie, Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting bij de Gemeente Rotterdam. De lage waarde voor de hiërarchiecultuur zou verklaard kunnen worden uit de vernieuwingsslag van de Gemeente Rotterdam. In Rotterdam moeten er veel veranderingen doorgevoerd en uitgevoerd worden en om die vooruiting niet in de weg te zitten krijgen de medewerkers ruime autonomie. Dat zou ook de relatief hoge waarde voor de adhocratiecultuur kunnen verklaren. In het algemeen zijn gemeenten de laatste jaren ook bezig om de Ambtenaar 2.0 door te voeren. Dat betekent een verdergaande invoering van New Public Management, waarbij de ambtenaar niet meer een stereotype ambtenaar maar meer lijkt op een medewerker uit het bedrijfsleven. Bij de Ambtenaar 2.0 draait het om innovatieve medewerkers, die zich meer laten leiden door marktwaarden als efficiëntie en effectiviteit, maar nog wel het maatschappelijk rendement hoog in hun vaandel hebben. De theorie achter New Public Management en de Ambtenaar 2.0 sluit goed aan bij de waarden van de organisatiecultuur van de publieke organisatie. De discrepanties tussen de uitkomsten van dit onderzoek en de uitkomsten uit eerder gedaan onderzoek waarin de hiërarchiecultuur de dominante organisatiecultuur is, kan verklaard worden uit het gegeven dat de publieke organisaties ook steeds meer toe werken naar een organisatie die innovatief en marktgericht is, maar ook een prettige werkomgeving heeft. De hiërarchiecultuur past dan mogelijk niet meer in het plaatje van de publieke organisatie anno 2011.

Deelvraag 5: Welke organisatiecultuur is dominant binnen de private organisatie?

De dominante organisatiecultuur van de private organisatie is wederom de familiecultuur. Naast een sterke familiecultuur heeft de private organisatie ook een sterke adhocratiecultuur, wat te verklaren is uit het gegeven dat private organisaties door innovatie een goede marktpositie willen behouden. Private organisatie proberen door productdifferentiatie en/of prijsdifferentiatie te onderscheiden van andere partijen. Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving ondersteunt de organisatie dan in het bereiken van haar doelstellingen.

Deelvraag 6: Welke verschillen in de organisatiecultuur zijn er tussen private, publieke en hybride organisaties? En zijn de eventuele verschillen te verklaren door hybriditeit?

Allereerst valt op dat bij de drie organisatietypen de familiecultuur de dominante organisatiecultuur is. Deze uitkomst is niet in overeenstemming met de theorie van Cameron en Quinn (1999) die stelt dat een publieke organisatie een dominante hiërarchiecultuur heeft en de private organisatie een dominante marktcultuur. Het verschil tussen de organisaties komt beter tot uiting als er gekeken wordt naar de spreiding en de vitaliteit van de organisatie. De hybride organisatie heeft een substantieel grotere spreiding, wat duidt op subculturen. Dit

wordt veroorzaakt doordat de cultuur zich heeft aangepast aan de twee doelstellingen van de hybride organisatie. De afdelingen die voornamelijk gericht zijn op het financieel rendement hebben een andere cultuur dan de afdelingen die zich meer richten op maatschappelijk rendement. Wat betreft de vitaliteit van de organisatie heeft de hybride organisatie niet de hoogste waarde. Dat is wel opvallend, aangezien de verwachting bestond dat een hybride organisatie vitaal zou zijn om te kunnen schakelen tussen de twee doelstellingen. De private organisatie is een meer vitale organisatie gebleken, zij zijn dus in staat om tegelijkertijd meer dingen voor elkaar te krijgen.

Centrale probleemstelling:

Wat is de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur? En hoe is dat te verklaren?

Om het concept hybriditeit te kunnen analyseren is een vergelijking gemaakt tussen een hybride organisatie, publieke organisatie en een private organisatie. Allereerst is gebleken dat de organisatiecultuur van hybride organisaties niet op alle dimensies tussen de organisatieculturen van publieke organisaties en de private organisaties in staat. De hybride organisatie is geen gulden middenweg, geen samensmelting van beide organisatietype, maar het is een zelfstandig organisatietype die publieke en private sturings- en controlemechanisme combineren (Brandsen, e.a., 2006). De combinatie van zowel publieke als private mechanismen betekent dus niet dat de organisatiecultuur ook een combinatie is van de organisatieculturen van de twee zuivere organisatietypen. Door de menging van de publieke en private mechanismen ontstaat er een andere dimensie in de organisatiecultuur. Hybriditeit zorgt namelijk ook voor een toename van onzekerheid. De organisatie is niet onder te brengen in een zuiver organisatietype, wat er in kan resulteren dat de medewerkers minder goed weten wat ze kunnen verwachten en hoe ze moeten reageren. Deze onzekerheid kan leiden tot het kiezen van de veilige weg, maar de onzekerheid kan er juist ook voor zorgen dat de 'blinde vlekken' in de zuivere vormen bij de publieke dienstverlening weggenomen worden en tot zogenaamde synergie leidt.

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers hybriditeit ervaren in hun werkzaamheden, geen enkele medewerker noemde de term hybriditeit, maar uit de omschrijvingen is op te maken dat medewerkers hybriditeit ervaren. Hybriditeit uit zich vooral in de spanningen tussen het maatschappelijk verantwoord willen werken, de controle mechanismen en het financiële belang. Veel medewerkers zouden wel maatschappelijk verantwoord willen werken, maar worden daar om financiële redenen in belet. Het management van hybride organisaties ervaart bij het opstellen van lange termijn doelstellingen regelmatig de tegenstrijdigheden die voortkomen uit de hybride bedrijfsvoering. Hybriditeit wordt grotendeels in alle gevallen niet gezien als een conflict tussen private doelen en publieke doelen, maar wordt gezien als een 'telooorgang van het normbesef' en de toename van het financiële belang in zijn algemeenheid (Brandsen e.a., 2006). Het feit dat de meeste spanningen zich op managementniveau voordoen kan verklaard door de hervormingen als verzelfstandiging en de introductie van marktwerking (New Public Management), welke de macht en de verantwoordelijkheid van de managers heeft versterkt. Tevens komen de tegenstrijdigheden vaak tot uiting bij het opstellen van

doelstellingen en in beleidsvraagstukken, dit gebeurt allemaal op managementniveau.

De hybride organisatie onderscheidt zich ook van zowel de publieke organisatie als de private organisatie op het gebied van sterkte en eenduidigheid van de organisatiecultuur. Er is een grote spreiding in de hybride organisatie dat duidt op subculturen. De subculturen hebben zich gevormd om een specifieke taak en/of afdeling, zoals de afdeling Commercie, die duidelijk een subcultuur heeft in de organisatie. Daarnaast zijn er meer subculturen aanwezig, echter zijn deze moeilijk te onderscheiden aan de hand van dit onderzoek. De verklaring voor het ontstaan van de subculturen komt voort uit de aard van de werkzaamheden van de medewerkers. Verschillende werkzaamheden stellen ook verschillende eisen aan de het gedrag van de medewerkers en de omgeving. De cultuur wordt dan ook beïnvloed door de aard van de werkzaamheden. Wanneer een medewerker enkel publieke taken uitvoert, worden er publieke doelen gesteld, zal men andere symbolen, rituelen, helden en waarden hebben, wat resulteert in een publiek beïnvloede organisatiecultuur.

Een toename in het aantal subculturen in de organisatie kan leiden tot een wij-zij-gevoel en niet tot een organisatiebreed wij-gevoel. Het gevaar is dat elke subcultuur zijn eigen doelen gaat stellen en dat de organisatie uiteen valt in losse eilandjes, wat leidt tot een minder sterke en minder slagvaardige organisatie. De losse eilandjes zijn nu ook al waar te nemen in de hybride organisatie. De spanningen lijken niet te leiden tot interne scheuringen in de hybride organisatie, maar de spanningen moeten wel een aandachtspunt blijven voor de organisatie.

Zoals gesteld in de inleiding van dit rapport proberen hybride organisaties de tegenstrijdigheden op een vruchtbare en duurzame manier bij elkaar te brengen om de organisatie levensvatbaar te maken en te houden. Als dat goed lukt, zo luidt een veronderstelling in het maatschappelijke debat over hybriditeit, ontstaan synergie-effecten, nemen legitimiteit en kwaliteit van het handelen binnen de organisatie toe en kunnen private winsten gebruikt worden voor de financiering van publieke activiteiten (Karré & In 't Veld, 2007: 190). Maar als de spanningen binnen de organisatie niet goed gemanaged worden, zo luidt een andere veronderstelling, dan worden publieke activiteiten verwaarloosd, raken de organisaties in cultureel verval en worden publieke middelen misbruikt voor de financiering van private activiteiten (Karré & In 't Veld, 2007: 190). De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat de stijl van leiding geven niet goed past bij de familiecultuur. Er treden dan ook geen synergie-effecten als gevolg van hybriditeit op, maar er kan ook niet gezegd worden dat de inzet van publieke middelen voor de financiering van private activiteiten niet legitiem gebeurt. Wel worden de laatste jaren, mede door de financiële crisis, minder publieke activiteiten uitgevoerd.

Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur. Er is voor de organisatiecultuur gekozen doordat Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) stellen dat een hybride bedrijfsvoering tot synergie kan leiden, mits er een sterke en stabiele organisatiecultuur aanwezig is. De organisatiecultuur fungeert dan als het ware als een bindmiddel van de organisatie. Er is gebleken dat hybriditeit van invloed is op zowel de organisatie als de organisatiecultuur. De dominante organisatiecultuur bij een hybride organisatie is, net zoals bij een publieke organisatie en een private organisatie, de familiecultuur. Tevens zijn er ook verschillen tussen de organisatieculturen die toe te kennen zijn aan het hybride karakter van de organisatie, er zijn namelijk relatief veel subculturen en de mogelijke spanningen leiden tot een veiliger

manier van bedrijfsvoering (lage adhocratiecultuur). Er wordt aangenomen dat Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) met een sterke en stabiele organisatiecultuur een cultuur bedoelen die homogeen en eenduidig is. Van de hybride organisatiecultuur kan dan niet gezegd worden dat dit een stabiele en sterke organisatiecultuur is, gezien de hoge standaarddeviatie (subculturen) en de lage vitaliteit.

8.3 Theoretische bijdrage

Zoals in het begin van dit onderzoek vermeld, is tot op heden weinig onderzoek gedaan naar de operationele kant van hybride organisatie. De doelstelling van het onderzoek was om te achterhalen wat de invloed is van hybriditeit op de organisatiecultuur. Daarnaast werd ten doel gesteld om te analyseren of er een dominante organisatiecultuur bestaat binnen hybride organisaties en wat de verschillen zijn van een hybride organisatie in vergelijking met een publieke organisatie en een private organisatie.

De doelstellingen zijn gehaald, hoewel het moeilijk is gebleken om het concept hybriditeit los te weken van de organisatie. Doordat de sector en de aard van de organisaties hetzelfde is, kunnen de waargenomen verschillen wel ten dele toegeschreven worden aan hybriditeit.

De theoretische bijdrage van dit onderzoek aan de wetenschap is dat het onderzoek heeft aangetoond dat hybriditeit niet slechts een conceptueel fenomeen is, hybriditeit is eveneens een empirisch fenomeen. Medewerkers ervaren hybriditeit, ook al omschrijven ze dat vaak niet in deze woorden. Medewerkers en vooral managers ervaren hybriditeit. Dit is een interessante theoretische bijdrage. Choy en Kenis (In: Brandsen, e.a., 2006) lieten de vraag 'Hybride organisaties: conceptueel of empirisch fenomeen?' nog onbeantwoord, maar dit onderzoek laat zien dat hybriditeit zowel een conceptueel als empirisch fenomeen is.

Tevens levert de bevinding dat hybride organisaties meer subculturen hebben dan de twee andere organisatietypen een interessante theoretische bijdrage, aangezien een grote hoeveelheid subculturen van invloed is op de organisatie. Dit zou in vervolgonderzoek uitgebreider geanalyseerd moeten worden.

8.4 Reflectie en beperkingen van het onderzoek

Er zijn in het verleden en worden in de toekomst diverse onderzoeken uitgevoerd met allemaal andere doelstellingen en andere methoden. Het doen van onderzoek is een leerproces, aan het einde van het onderzoek is het daarom belangrijk om een kritische blik te werpen op het onderzoeksontwerp die in het begin van het traject gekozen is. In deze paragraaf wordt de gelegenheid aangegrepen om te reflecteren op de onderzoeksaanpak en de beperkingen van het onderzoek.

De invloed van hybriditeit op de organisatiecultuur is moeilijk vast te stellen, aangezien de variabele niet los te weken is uit zijn omgeving. Er is geprobeerd om middels een vergelijking met een private organisatie en een publieke organisatie meer zicht te krijgen op het concept hybriditeit. Een moeilijke factor hierbij is wel dat niet alle private organisaties en alle publieke organisaties op dezelfde manier functioneren. In dit onderzoek hecht de private organisatie een groot belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en investeren zij veel in

de maatschappij. Dit kan een vertekend beeld geven bij de vergelijking. De verschillen die zich voordoen tussen een private organisatie, een publieke organisatie en een hybride organisatie zijn waarschijnlijk deels toe te kennen aan hybriditeit, maar daarnaast zijn nog vele andere variabelen van invloed op de organisatie.

De lage respons bij de publieke organisatie kan ook een vertekend beeld geven van de werkelijkheid van de publieke organisatie. De respons was te laag voor een betrouwbaar beeld. Een andere kanttekening voor het onderzoek was het meetinstrument, de vragenlijst ontwikkeld door studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De vragenlijst bleek enkele zeer laag betrouwbare dimensies te hebben. Het is voor de ontwikkeling van het meetinstrument tot een betrouwbaar meetinstrument van belang dat er kritisch geëvalueerd wordt en verder ontwikkeld.

Om het onderzoek te kunnen generaliseren naar alle hybride organisaties is het van belang dat het onderzoek uitgevoerd gaat worden in andere sectoren. Mochten de uitkomsten van die onderzoeken grotendeels overeen komen met dit onderzoek, dan is het mogelijk om het concept hybriditeit verder uit te diepen. Daarnaast is het ook interessant om meer kwantitatief onderzoek uit te voeren om meer aandacht te besteden aan het empirische aspect van hybriditeit. Het uiteindelijke doel kan dan zijn om aanbevelingen te schrijven voor hybride organisatie onder welke omstandigheden synergie-effecten op kunnen treden. Dit is echter een ander onderzoeksdoel dan dit onderzoek die als oriënterende studie bedoeld is.

Tevens kan een kanttekening gemaakt worden met betrekking tot de literatuur. Er wordt namelijk door Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) gesteld dat hybride bedrijfsvoering tot synergie kan leiden, mits er een sterke en stabiele organisatiecultuur aanwezig is. Er wordt alleen niet aangegeven wat zij expliciet bedoelen met een sterke en stabiele organisatiecultuur. Er is vanuit gegaan dat ze een homogene en eenduidige organisatiecultuur bedoelen. Een wedervraag voor Brandsen, Van de Donk en Kenis zou dan zijn wat zij expliciet bedoelen met een sterke en stabiele organisatiecultuur.

Concluderende is dit onderzoek een leerzaam traject geweest. Het onderzoek heeft de auteur veel nieuwe kennis, vaardigheden en inzichten bijgebracht. Bepaalde aspecten van het traject zullen nooit helemaal gaan zoals gewenst, dit is opvangen door zo flexibel mogelijk te zijn, open staan voor kritiek, nieuwe ideeën en aanpassingsvermogen te tonen. Uiteraard hoopt de auteur dat het onderzoek een bijdrage zal leveren aan de theorievorming over hybride organisatie.

*Hybride organisatiecultuur: best of both worlds?! Aan de hand van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de hybride organisatiecultuur niet *the best of both worlds* is.*

LITERATUURLIJST

- Algemene Rekenkamer (2005). *Publiek ondernemerschap. Toezicht en verantwoording bij publiek-private arrangementen. Kamerstuk 30220*. 's-Gravenhage: SDU Uitgevers.
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2006) *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Brandsen, T., Donk, W.B.H.J., van de & Montfort, C.,van. (2005). Hybriditeit als onontkoombaar fenomeen. *Bestuurskunde*, 14 (3), 2-3.
- Brandsen, T., Donk, W.B.H.J., van de & Kenis, P., (red.) (2006). *Meervoudig bestuur - publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den-Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Brown, J. (1995). *The incompatibility of anti-individualism and privileged access*. *Analysis* 55: 52-59.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. 's-Gravenhage: SDU Uitgevers.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cappon, S. (2009). *Organisatiecultuur in beeld: individueel en/of collectief? Een onderzoek naar de meest valide en betrouwbare manier voor het meten van organisatiecultuur*.
- Dahl, R.A. (1973). *Polyarchy: participation and opposition*. Londen: New Haven.
- Derickx, C.L., Vos, F., Uneken, H. en Waveren, van, S. (2010). *Grenzen bereikt? De noodzaak tot herontwerp van de beleidssystemen*. Amersfoort: BMC Groep.
- Donk, W.B.H.J., van de, & Brandsen, T. (2005). Vermenging of verbinding van tegendelen? Betekenis en belang van hybriditeit. *Bestuurskunde*, 14 (3), 34-42.
- Dusschooten-De Maat, C. (2004). *Mensen maken het verschil. De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur*. Assen: Van Gorcum.
- Gemerén, J.N., van (2010). *De culturele dimensie van de introductie van marktwerking binnen infrastructuur gebonden sectoren*.
- Handy, C. (1978). *Gods of management, the changing world of organizations*. London: Souvernir Press.
- Handy, C.B. (1999). *Understanding organizations*. New York: Penguin.
- Harrison, R. (1972). Understanding our organisation's character. *Harvard Business Preview*, 119-128.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Amsterdam: Pfeiffer&Co.
- Helderman, J.K. & Brandsen, T. (2004). De erfenis van beleid: de crisis en hervorming van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid. *Beleid en Maatschappij*, 31(2), 74-85.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (1991). *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuur verschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

- Jung T., Scott T., Davies H., Bower P., Whally D., McNally R., Mannion R. (2009). Instruments for exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, November/December, 1087 – 1096.
- Karré, P.M. en In 't Veld, R.J. (2007). Spanningen in organisaties met publieke en private relaties. Een verdiepende casestudie. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 7.
- Kolthoff, E., Huberts, L., & Heuvel, H., van den (2006). The ethics of New Public Management: Is integrity at stake? *Public Administration Quarterly*, 12.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghodshal, S. (2003). *The strategy process, 2e Europese editie*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mouwen, C.A.M. (2010). *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Montfoort, C.J., van (2005). Wetgeving en codificatie van toezicht en verantwoording bij hybride organisaties. *Bestuurskunde*, 14 (3), 5.
- Muijen, J. van, Koopman, P. & Witte, K., de (1996). *Focus op organisatiecultuur. Het concurrerende waardenmodel en het meten en veranderen organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic services.
- Noordergraaf, M., Veenswijk, M. & Vermeulen, J. (2004). Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 13, 3.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13 2, 125 – 141.
- Perry, J.L. & Rainey, H.G. (1988). The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 39-440-448.
- Priemus, H. & Zon, F., van der (1998) De corporatie als hybride organisatie. *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, 4 (4-5), 6-9.
- Raghoe, R. (2009). *Kennis van cultuur, kracht van de fusie: een onderzoek naar de organisatieculturen in het fusieproces van twee woningcorporaties*. Rotterdam: Scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Reenen, G.J. & Waisfisiz, B. (1995). *Organisatiecultuur als beleidsinstrument. Meten is weten*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Rooy, P. de (2005). *Republiek der Rivaliteiten*. Amsterdam: Mets & Schilt.
- Schein, E.H. (1983). Organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture en leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom.
- Trommel, W. en van der, Veen, R. (2004). *De herverdeelde samenleving. De ontwikkeling en herziening van de Nederlandse verzorgingsstaat*. Amsterdam: University Press.
- Veld, R.J. in 't (1995). *Spelen met vuur, over hybride organisaties*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Veld, R.J., in 't (1997). *Noorderlicht, over scheiding en samenballing*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.

BIJLAGEN

BIJLAGE I – Vragenlijst

WELKOM

Welkom bij de online vragenlijst over de organisatiecultuur van Woonstad Rotterdam. Jouw medewerking is van groot belang voor dit onderzoek. Fijn dat je even tijd hebt gemaakt. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten en is volledig anoniem.

INLEIDING VRAGENLIJST

De vragenlijst bestaat uit twee onderdelen. In het eerste onderdeel staan enkele vragen over jouw persoonlijke situatie, deze vragen dienen als achtergrondinformatie. In het tweede onderdeel zijn vragen opgenomen over de organisatiecultuur. Per onderdeel wordt meer informatie gegeven indien dat nodig is. Succes!

ONDERDEEL 1: ACHTERGROND INFORMATIE

Allereerst volgen hier enkele vragen over jouw persoonlijke situatie. De antwoorden op deze vragen dienen als achtergrondinformatie voor de meting.

1. Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

2. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

Weet niet \ wil niet zeggen

Lager onderwijs

Lager beroepsonderwijs

Middelbaar algemeen voortgezet onderwijs

Middelbaar beroepsonderwijs

HAVO \ VWO

HBO

Universiteit (doctoraal)

Anders, namelijk.. _____

2. Hoe lang bent u werkzaam bij Woonstad Rotterdam?

____ jaren

3. Bent u leidinggevende?

Ja

Nee

ONDERDEEL 2 – Organisatiecultuur

De volgende vragen hebben betrekking op de organisatiecultuur bij ERA Contour. Bij elke stelling zijn zes antwoordcategorieën variërende van 'zeer mee oneens' tot 'zeer mee eens'. U dient per stelling de antwoordcategorie te selecteren die het meest betrekking heeft op uw organisatie/situatie/leidinggevende.

Stijl van leidinggeven	Zeer mee eens	Mee eens	Meer eens dan oneens	Meer oneens dan eens	Mee oneens	Zeer mee oneens
1. Leidinggevend stimuleren het inbrengen van nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Leidinggevend hechten veel waarde aan een prettige werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Medewerkers hebben weinig invloed op de manier waarop het werk uitgevoerd moet worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Leidinggevend houden onze prestaties altijd goed in de gaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Leidinggevend zijn inspirerend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Leidinggevende stimuleren de persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hoe het werk gedaan moet worden is in grote mate voorgeschreven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Leidinggevend zijn veeleisend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Het komen met nieuwe ideeën over de organisatie van het werk wordt door leidinggevend aangemoedigd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Leidinggevend streven naar eensgezindheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Leidinggevend bestaat in onze organisatie vooral uit het controleren van de medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Leidinggevend beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Functioneren van de organisatie Zeer mee eens Mee eens Meer eens dan oneens Meer oneens dan eens Mee oneens Zeer mee oneens

13.	Onze kracht is het inspelen op wensen van de klanten	0	0	0	0	0	0
14.	Betrokkenheid bij het werk van alle medewerkers is noodzakelijk om succesvol te zijn	0	0	0	0	0	0
15.	Binnen onze organisatie zijn overal procedures voor	0	0	0	0	0	0
16.	De strijd aangaan met concurrenten is noodzakelijk om succesvol te zijn	0	0	0	0	0	0
17.	Wij streven voortdurend naar verbetering van onze producten/diensten	0	0	0	0	0	0
18.	Voor succes is teamwork noodzakelijk	0	0	0	0	0	0
19.	Fouten ontstaan meestal doordat mensen van de voorgeschreven procedures en werkvoorschriften afwijken	0	0	0	0	0	0
20.	Voor onze organisatie geldt: geen woorden maar daden	0	0	0	0	0	0
21.	Het hebben van kennis en inzicht is van groot belang voor ons succes	0	0	0	0	0	0
22.	Het is belangrijk op een open manier met elkaar om te kunnen gaan	0	0	0	0	0	0
23.	Als iedereen naar eigen inzicht zou werken, wordt het een puinhoop	0	0	0	0	0	0
24.	Prestaties meten is noodzakelijk om succesvol te zijn	0	0	0	0	0	0

Beoordeling van de organisatie		Zeer mee eens	Mee eens	Meer eens dan oneens	Meer oneens dan eens	Mee oneens	Zeer mee oneens
25.	Creativiteit wordt in onze organisatie zeer gewaardeerd	0	0	0	0	0	0
26.	Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in mijn werk, ook al is het niet mijn schuld	0	0	0	0	0	0
27.	Ik schiet er niet veel mee op als ik bij een andere organisatie ga werken	0	0	0	0	0	0
28.	Onze organisatie wordt gekenmerkt door gezonde onderlinge concurrentie	0	0	0	0	0	0
29.	Deskundigheid wordt in onze organisatie hoog gewaardeerd	0	0	0	0	0	0
30.	Ik vind het belangrijk mij te kunnen blijven ontwikkelen	0	0	0	0	0	0
31.	Ik weet binnen onze afdeling in elk geval altijd waar ik aan toe ben	0	0	0	0	0	0

32.	In onze organisatie gaat het meer om resultaten dan om inzet	0	0	0	0	0	0
33.	Binnen onze organisatie zijn er veel mogelijkheden om je te specialiseren	0	0	0	0	0	0
34.	De onderlinge verstandhouding met mijn collega's vind ik belangrijk in mijn werk	0	0	0	0	0	0
35.	Ik heb alle mogelijkheden om zo efficiënt als mogelijk te werken	0	0	0	0	0	0
36.	Ik werk graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn	0	0	0	0	0	0

Onderlinge verhoudingen		Ze er mee eens	Mee eens	Meer eens dan oneens	Meer oneens dan eens	Mee oneens	Ze er mee oneens
37.	Wij staan open voor kritiek van elkaar	0	0	0	0	0	0
38.	Wij zijn loyaal tegenover elkaar: je staat er nooit alleen voor	0	0	0	0	0	0
39.	Ik ga op het werk bijna alleen om met mensen van mijn eigen afdeling	0	0	0	0	0	0
40.	Bij ons geldt: afspraak is afspraak	0	0	0	0	0	0
41.	Eigenlijk is er geen duidelijk onderscheid tussen leiding en ondersteunende afdelingen	0	0	0	0	0	0
42.	Wij hebben een sterk gevoel van saamhorigheid	0	0	0	0	0	0
43.	In onze organisatie praten we niet veel over het werk	0	0	0	0	0	0
44.	Wij stellen binnen onze organisatie hoge eisen aan elkaar	0	0	0	0	0	0
45.	Wij delen met elkaar dezelfde passie, namelijk het werk	0	0	0	0	0	0
46.	Ik heb veel vertrouwen in mijn collega's	0	0	0	0	0	0
47.	Je moet op het werk met elkaar er maar het beste van maken	0	0	0	0	0	0
48.	Presteren staat voor mij in het werk op de eerste plaats	0	0	0	0	0	0

BIJLAGE II - Factoranalyse

Tabel 1: Resultaten factoranalyse adhocratiecultuur.

Adhocratiecultuur		
Stijl van		Factor 1
leidinggeven	Vraag 1	.894
	Vraag 5	.874
	Vraag 9	.881
	Verklarende waarde	78.0%
Het functioneren		Factor 1
van de organisatie	Vraag 13	.878
	Vraag 17	.892
	Vraag 21	.232
	Verklarende waarde	54.0%
Beoordeling van de		Factor 1
organisatie	Vraag 25	.840
	Vraag 29	.834
	Vraag 33	.739
	Verklarende waarde	64.9%
Onderlinge		Factor 1
verhoudingen	Vraag 37	.779
	Vraag 41	.573
	Vraag 45	.782
	Verklarende waarde	51.5%

Tabel 2: Resultaten factoranalyse familiecultuur.

Familiecultuur		
Stijl van		Factor 1
leidinggeven	Vraag 2	.808
	Vraag 6	.836
	Vraag 10	.624
	Verklarende waarde	58.1%

Het functioneren van de organisatie		Factor 1
Vraag 14		.796
Vraag 18		.778
Vraag 22		.711
Verklarende waarde		58.2%
Beoordeling van de organisatie		Factor 1
Vraag 26		.674
Vraag 30		.675
Vraag 34		.621
Verklarende waarde		43.2%
Onderlinge verhoudingen		Factor 1
Vraag 38		.837
Vraag 42		.866
Vraag 46		.803
Verklarende waarde		69.9%

Tabel 3: Resultaten factoranalyse hiërarchiecultuur.

Hiërarchiecultuur		
Stijl van leidinggeven		Factor 1
Vraag 3		.749
Vraag 7		.735
Vraag 11		.714
Verklarende waarde		53.7%
Het functioneren van de organisatie		Factor 1
Vraag 15		.317
Vraag 19		.745
Vraag 23		.771
Verklarende waarde		51.5%

Beoordeling van de organisatie		Factor 1
Vraag 27		.632
Vraag 31		.734
Vraag 35		.788
Verklarende waarde		51.9%

Onderlinge verhoudingen		Factor 1
Vraag 39		.464
Vraag 43		.751
Vraag 47		.671
Verklarende waarde		41.0%

Tabel 4: Resultaten factoranalyse marktcultuur.

Marktcultuur		
Stijl van leidinggeven		Factor 1
Vraag 4		.749
Vraag 8		.735
Vraag 12		.714
Verklarende waarde		53.7%

Het functioneren van de organisatie		Factor 1
Vraag 16		.317
Vraag 20		.745
Vraag 24		.771
Verklarende waarde		51.5%

Beoordeling van de organisatie		Factor 1
Vraag 28		.840
Vraag 32		-0.09
Vraag 36		.840
Verklarende waarde		47.0%

		Factor 1
Onderlinge		
verhoudingen	Vraag 40	.817
	Vraag 44	.833
	Vraag 48	.211
	Verklarende waarde	46.8%

BIJLAGE III – Data

Tabel 5: Bonferroni-toets

Cultuurtype	Organisatiecultuur in vergelijking met andere organisatieculturen		Bonferonni Mean Difference
Marktcultuur	Hybride organisatie	Private organisatie	-82*
		Publieke organisatie	.23
	Private organisatie	Hybride organisatie	.82*
		Publieke organisatie	1.06*
	Publieke organisatie	Hybride organisatie	-.23
		Private organisatie	-1.06
Adhocratiecultuur	Hybride organisatie	Private organisatie	-1.35*
		Publieke organisatie	-.44
	Private organisatie	Hybride organisatie	1.35*
		Publieke organisatie	.91
	Publieke organisatie	Hybride organisatie	-.44
		Private organisatie	-.91
Hierarchiecultuur	Hybride organisatie	Private organisatie	-.19
		Publieke organisatie	.55
	Private organisatie	Hybride organisatie	.19
		Publieke organisatie	.75*
	Publieke organisatie	Hybride organisatie	-.55
		Private organisatie	-.75*
Familielcultuur	Hybride organisatie	Private organisatie	-.65*
		Publieke organisatie	-.09
	Private organisatie	Hybride organisatie	.65*
		Publieke organisatie	.55
	Publieke organisatie	Hybride organisatie	.09
		Private organisatie	-.55

* Significantie niveau 0.05

BIJLAGE IV – Open vragen diepte-interviews

Opening

Je hebt de uitslagen van de enquête gezien, hieruit is gebleken dat de familiecultuur de dominante organisatiecultuur is bij Woonstad Rotterdam. Mijn doel van dit interview is om je ervaringen en gevoelens boven tafel te krijgen met betrekking tot de organisatiecultuur van Woonstad Rotterdam. Het gaat daarbij om je eigen ervaringen wat kan leiden tot een beeld van hoe de organisatie eruit ziet en wat de invloed van hybriditeit is op de organisatiecultuur van Woonstad Rotterdam.

Open vragen

Essentiële vragen

- Hoe ervaar jij de organisatiecultuur van Woonstad Rotterdam?
- Is uw gevoel met betrekking tot de cultuur in overeenstemming met de uitkomsten van de vragenlijst?
- Wat vind u de hoofdtak van Woonstad Rotterdam: financieel rendement of maatschappelijk rendement?
- Wat is voor de organisatie belangrijker financieel rendement of maatschappelijk rendement?
- In hoeverre ervaart u spanningen tussen de door het Rijk gestelde doelstelling en de commerciële doelstellingen van Woonstad Rotterdam?
- Is de aard van de organisatie (zowel maatschappelijke rendement en financieel rendement) van invloed is op de organisatiecultuur? En hoe zie je dat? Heb je hiervan voorbeelden?

Extra vragen indien nodig

Stijl van leidinggeven

- Hoe zouden jullie de stijl van leiding geven van je eigen managers omschrijven?
- Hoe zou u de management stijl het beste kunnen omschrijven?
- Zijn de leidinggevendenden een rolmodel voor je?
- Treedt de leiding op als mentor en stimulator?
- Spreidt de leiding binnen de organisatie ondernemingslust ten toon?
- Geeft de leiding de indruk van een soepel draaiende, efficiënte organisatie?

Functioneren van de organisatie

- Wordt er vaak gesproken over procedures?
- Hoeveel aandacht wordt er aan innovatie (ontwikkeling nieuwe producten) besteed?

- Is de organisatie strak geleid door processen en procedures?
- Wordt er veel aandacht besteed aan formele regels en beleidsstukken?

Beoordeling van de organisatie

- Worden de geleverde prestaties en het bereiken van doelstellingen binnen beloond?
- Heerst er veel loyaliteit aan de organisatie?

Onderlinge verhoudingen

- Zijn de mensen binnen de organisatie bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen?
- Vindt u dat de organisatie een persoonlijk karakter heeft?
- Zijn de mensen binnen de organisatie gericht op het boeken van resultaten?
- In hoeverre is menselijke ontwikkeling belangrijk?