



ORGANISATIECULTUUR

DEN ENGH TE DEN DOLDER

Bachelorscriptie Algeme Sociale Wetenschappen 2008/2009

Naam student: S.G.J. de Goede
Studentnummer: 3112535
Universiteit: Universiteit Utrecht
Thema: Human Resource Management
Onderwerp: Organisatiecultuur: Den Engh te Den Dolder
Begeleidster: Pretty Liem

Voorwoord

Dit onderzoek is verricht in verband met de afsluiting van mijn bachelor Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is opgezet in samenwerking met RIJ Den Engh te Den Dolder en werd begeleid vanuit de Universiteit Utrecht.

Binnen Den Engh heb ik vooral in contact gestaan met Toon van Mill en Luc de Goede, die ik wil bedanken voor de steun en helpende hand bij het maken van afspraken en het opzetten van het onderzoek. Ook de directie van Den Engh wil ik bedanken voor de tijd en vrijheid die ze mij hebben gegeven voor de uitvoer van het onderzoek. Tot slot wil ik de medewerkers van Den Engh bedanken die tijd voor het onderzoek hebben vrijgemaakt, ondanks de huidige werkdruk en eerdere onderzoeken.

De begeleiding van het onderzoek vanuit de universiteit door Pretty Liem is erg belangrijk geweest en werd als zeer prettig ervaren. Op momenten dat ik het zelf niet meer zag, heeft zij mij meerdere malen op het juiste pad gekregen. De begeleiding van de subgroepleden is ook erg nuttig geweest, mijn dank hiervoor.

Mijn hoop is dat het onderzoek kan bijdragen aan het veiligstellen van een goede toekomst van Den Eng, waarin de werknemers weer betrokken zijn bij de organisatie.

Simeon de Goede

Soest, 29 juni 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
1 Inleiding	1
1.1 Leeswijzer	2
2 Probleemstelling	3
2.1 Maatschappelijke relevantie	3
2.2 Wetenschappelijke relevantie	4
2.3 ASW-Invalshoek	5
3 Overzicht relevante theoretische en empirische literatuur	6
3.1 Inleiding	6
3.2 Achtergronden organisatiecultuur	6
3.2.1 Maatschappelijke basis organisatiecultuur	6
3.2.2 Theoretische basis organisatiecultuur	8
3.3 Organisatiecultuur, een beschrijving	11
3.3.1 Het culturele karakter van het cultuurconcept	11
3.3.2 Management van organisatiecultuur	13
3.4 De noodzaak van organisatiecultuur	15
3.5 Praktische toepassing	16
3.5.1 Stromingen in de diagnostiek van organisatiecultuur	16
3.5.2 Het Organisational Culture Assessment Instrument	18
3.6 Het veranderen van organisatiecultuur	21
3.7 Conclusies en reflectie	24
4 Methodologische verantwoording	26
4.1 Dataverzameling en –analyse	26
4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	28
4.3 Non-respons	29
5 Resultaten en analyse	31
5.1 Resultaten gesloten deel	31
5.1.1 Cultuurtyperingen werknemers	33
5.1.2 Cultuurtyperingen directie	36
5.1.3 Vergelijking cultuurtyperingen werknemers en directie	37

5.2 Resultaten open deel	39
5.2.1 Betrokkenheid binnen Den Engh	40
5.2.2 Verklaringen	40
5.2.3 Actuele thema's	44
6 Conclusie en aanbevelingen	48
6.1 Conclusies	48
6.2 Beleidsaanbevelingen	51
7 Reflectie/discussie	54
8 Referenties	57
9 Bijlagen	58
Bijlage A: Enquête werknemers	58
Bijlage B: Enquête directie	63
Bijlage C	67
Bijlage D	68
Bijlage E	70
Bijlage F	71
Bijlage G	72
Bijlage H	74

1. Inleiding

De gesloten rijksinrichting voor jongeren (RIJ) Den Engh bevindt zich op dit moment aan het eind van een reorganisatie. Deze reorganisatie heeft plaatsgevonden naar aanleiding van een reeks voorvallen die hebben geleid tot het ontslag van de vorige directie¹. Er is veel commotie geweest rondom de organisatie en hier is in de media de afgelopen jaren veel aandacht aan geschonken.

Den Engh is in opspraak gekomen in verband met de SocioGroepsStrategie (SGS), de binnen de inrichting gehanteerde opvoedmethode. De jongeren in de jeugdinstelling zijn wantrouwend tegenover volwassenen, waardoor een persoonlijke relatie met een volwassen persoon onmogelijk lijkt. Voor contacten met leeftijdsgenoten stellen zij zich wel open en hierop speelt de SGS methode in. Bij deze methode worden positieve ervaringen opgedaan door de jongeren, door middel van een gericht activiteitenprogramma in groepsverband met andere jongeren. Het aanvaarden van de saamhorigheid in de groep bereidt de jongeren voor op het functioneren in een maatschappelijke context met als uiteindelijk doel de terugkeer in de maatschappij. Het groepsverband moet dus leiden tot het internaliseren van maatschappelijke normen en waarden².

De regering heeft nu uiteindelijk besloten de instelling over te hevelen naar een ander ministerie. Den Engh is van het ministerie van Justitie overgeplaatst naar het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Deze overgang heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de organisatie. Vanaf twee juli 2007 is er een interim-directrice aangesteld bij Den Engh. Deze directrice staat voor de taak de organisatie weer op orde te krijgen en is hierbij voor een aantal problemen komen te staan.

Het (plotselinge) ontslag van de oude directie heeft een behoorlijke deuk gemaakt in het vertrouwen van de werknemers van Den Engh. Nu de reorganisatie heeft plaatsgevonden, zijn er verschillende werknemers ontslagen en hebben vele anderen een functiewisseling doorgemaakt. Als gevolg hiervan is er binnen Den Engh onderling en met de organisatie weinig betrokkenheid. Organisatiecultuur wordt door de directie van Den Engh gezien als een middel om deze betrokkenheid te verbeteren. De organisatiecultuur vormt dan ook één van de speerpunten in het nieuwe beleid van Den Engh. De directie hecht vooral belang aan de

¹ Retrieved december 10, 2008 from http://www.zorgwelzijn.nl/home/id5601-56354/directeur_den_engh_overgeplaatst.html

² Vanuit folder: Rijksinrichtingen voor jongens 'Den Engh' te Den Dolder en Ossendrecht: niet opsluiten, maar opvoeden

elementen van de organisatiecultuur die de omgang tussen werknemers kunnen verbeteren. Ook de waarden en normen (integriteit) van de werknemers en de houding ten opzichte van de inhoud van het werk zijn belangrijk.

De directie van Den Engh wil de werknemers graag betrekken in het veranderingsproces. Cultuurveranderinggroepjes hebben tot weinig resultaten geleid, mede door een zeer lage respons op de enquêtes. De directie heeft gemerkt dat de werknemers zich niet meer bij de organisatie betrokken voelen en dat de werknemers niet meer de moeite lijken te nemen mee te werken aan de veranderingsprogramma's van de directie. Het is daarom vanuit de directie de uitdaging te achterhalen wat de visie van deze werknemers is. Hoe kijken zij aan tegen de organisatiecultuur van Den Engh, zouden zij deze graag anders zien, hoe zou het dan moeten zijn en hoe denken zij dit te realiseren? Dit alles met het oog op een betere betrokkenheid met elkaar en de organisatie.

1.1 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 zal de probleemstelling van het onderzoek beschrijven. Er zal in dit hoofdstuk worden ingegaan op de doel- en vraagstelling van het onderzoek, de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie, en de interdisciplinariteit vanuit de Algemene Sociale Wetenschappen. *Hoofdstuk 3* is een theoretische verdieping in het onderzoeksonderwerp weer, waarbij de verdieping in het cultuurconcept, het zoeken van een geschikt onderzoeksinstrument en informatie over een eventueel veranderingsproces centraal staan. De methodologische verantwoording zal in *hoofdstuk 4* volgen, waarbij naast de verantwoording de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden besproken. In *hoofdstuk 5* zal een beschrijving worden gegeven van de gevonden resultaten van de dataverzameling en – analyse, waarbij de resultaten zijn opgesplitst naar het gesloten- en open deel. De conclusies en beleidsaanbevelingen zullen in *hoofdstuk 6* aan bod komen, waarmee antwoord wordt gegeven op de vraagstelling van het onderzoek en enkele praktische handvatten worden geboden aan de directie van Den Engh. Tot slot zal in *hoofdstuk 7* gereflecteerd worden op de resultaten en praktische consequenties van het onderzoek.

2. Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is: Een duidelijk beeld krijgen van de visie van de werknemers en de directie van Den Engh op de huidige en gewenste organisatiecultuur om vervolgens beleidsaanbevelingen te doen om deze visies beter op elkaar aan te laten sluiten.

De vraag die met het onderzoek zal worden beantwoord is: *“Welk organisatiecultuurtype is op dit moment aanwezig binnen rijksinrichting Den Engh en hoe moet deze, geleid door inzichten van de directie en de werknemers, veranderen?”*

De bijbehorende deelvragen zijn achtereenvolgens:

- Wat is er bekend in de literatuur over organisatiecultuur, het bepalen hiervan en het veranderen ervan? (beantwoord aan de hand van de literatuurscriptie)
- Hoe zien de werknemers van rijksinrichting Den Engh de huidige organisatiecultuur?
- Hoe ziet de directie van rijksinrichting Den Engh de huidige organisatiecultuur?
- Wat zien de werknemers van rijksinrichting Den Engh graag veranderen met betrekking tot de organisatiecultuur en hoe denken zij dat dit te realiseren is?
- Wat ziet de directie van rijksinrichting Den Engh graag veranderen met betrekking tot de organisatiecultuur?
- Wat zijn de verschillen tussen de werknemers en de directie in de visie op organisatiecultuur?

2.1 Maatschappelijke relevantie

In Nederland zijn jeugdinstellingen veel in opspraak gekomen. Vooral Den Engh is vaak aangesproken op de gehanteerde opvoedmethode. Den Engh is als jongereninstelling in het leven geroepen om probleemjongeren te helpen functioneren in de Nederlandse maatschappij en als de instelling goed functioneert, zal dit naar verwachting ook tot betere resultaten leiden. Doorewaard & De Nijs (2004) gaven het belang van congruentie van belangen in een organisatie aan, waarbij er sprake moest zijn van een subjectieve ‘fit’ van de houding en aspiraties van de werknemers en kenmerken van de cultuur van de onderneming. Om Den Engh als organisatie goed te laten functioneren is het dus belangrijk dat de organisatiecultuur aansluit bij de houding en aspiraties van haar werknemers. Dit onderzoek draagt bij aan het in beeld brengen van de mogelijke kloof tussen de werknemers en de directie aangaande de visie op organisatiecultuur in de hoop deze beter op elkaar te laten sluiten. Wanneer het onderzoek

hierin slaagt en de organisatie op basis hiervan gaat handelen, kan het een bijdrage geleverd aan het welbevinden van de leden van Den Eng en het functioneren van Den Eng als maatschappelijk ingestelde instantie.

2.2 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt getracht het menselijk kapitaal van Den Engh beter te benutten, een inzicht uit de ‘Human Resource Management’ (HRM) stroming binnen de organisatiewetenschappen (Doorewaard & De Nijs, 2004). Binnen HRM wordt gesteld dat een juiste behandeling van de werknemers zal leiden tot een hoger rendement en meer effectiviteit. Douglas McGregor beaamt dit in zijn ‘theory y’ en vermeldt dat zolang de manager ervoor zorgt dat de werkomstandigheden goed zijn en de werknemers hun doelen kunnen bereiken, de organisatie succesvol zal zijn (1960 in Bolman & Deal, 2003). Het Harvard-model van HRM voegt hieraan toe dat de invloed van werknemers centraal moet staan, met naast formeel zeggenschap in de top van de organisatie, ook zeggenschap op de werkplek en in de arbeidstaak. Dit onderzoek geeft de organisatieleden van Den Engh de mogelijkheid hun stem te doen laten gelden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van inzichten vanuit HRM op het gebied van onderzoek naar organisatiecultuur.

Het binnen dit onderzoek gebruikte onderzoeksinstrument is ontworpen vanuit een organisatie- en bedrijfskundige visie op organisatiecultuur en de relevantie van eventuele toevoegingen aan bestaande theorie zullen dus vooral relevant zijn voor disciplines uit deze wetenschappelijke hoek. Het onderzoek stelt organisatiecultuur centraal, wat in veel literatuur als correct wordt beschouwd, maar desondanks door sommigen nog altijd bekritiseerd wordt (Cameron, 1977 in Cameron & Quinn, 2008). Doordat het onderzoek organisatieprocessen wil verbeteren aan de hand van organisatiecultuur, kan dit onderzoek dus het belang van een goed passende organisatiecultuur aantonen. Er bestaan, verschillende visies op het managen van organisatiecultuur. Binnen dit onderzoek wordt de visie aangenomen van cultuur als subsysteem. Critici vinden deze visie eenzijdig, maar het is de enige visie die ruimte laat voor instrumenteel gebruik. Ook is men in de literatuur vaak kritisch tegenover kwantitatieve onderzoeksinstrumenten (zoals het binnen dit onderzoek gebruikte OCAI) bij onderzoek naar organisatiecultuur, omdat men vindt dat een kwantitatieve vorm van onderzoek de complexe culturele werkelijkheid binnen een organisatie nooit kan beschrijven (1990, in Doorewaard & De Nijs, 2004). Een zwakte van het cultuurconcept is altijd de praktische toepassing geweest en er is dan ook al gelange tijd een grote vraag naar een goede operationalisering van het

cultuurconcept (Van Hees & Verweel, 2006). Hoewel dit onderzoek in de eerste plaats gericht is op de specifieke situatie van Den Engh en hiermee vooral maatschappelijk relevant is, neemt het dus ook plaats in een groter debat over de waarde van onderzoek en vooral instrumenteel kwantitatief onderzoek naar organisatiecultuur.

2.3 ASW-Invalshoek

Dit onderzoek geeft vorm aan interdisciplinariteit door raakvlakken te hebben met verschillende disciplines. Op macroniveau houdt het onderzoek verband met maatschappijgerichte studies, aangezien het functioneren van Den Engh van maatschappelijk belang is. Op mesoniveau heeft het onderzoek raakvlakken met de sociologie. Het onderzoek schenkt aandacht aan Den Engh als organisatie, waarin verschillende teams functioneren en verschillende sociale processen plaatsvinden. De samenwerking tussen de verschillende teams is door het lage gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en met elkaar op dit moment minimaal. De resultaten van het onderzoek kunnen de betrokkenheid verbeteren en daarmee ook de samenwerking. Op microniveau heeft het onderzoek raakvlakken met de psychologie. De cultuurverandering binnen Den Engh zal haar weerslag hebben op de individuele leden van de organisatie, als gevolg waarvan, naast de werkprocedures en interactiepatronen, ook sociaalpsychologische zingevingsprocessen veranderen. Een dergelijke verandering zal voor velen aanvoelen als een bedreiging van de huidige positie, het inkomen en de sociale status (Doorewaard & De Nijs, 2004).

3. Overzicht relevante theoretische en empirische literatuur

Deze literatuurscriptie is geschreven in verband met een onderzoek naar organisatiecultuur in de Rijksinrichting voor Jongeren (RIJ) Den Engh te Den Dolder. Het literatuuronderzoek richt zich op de verdieping in de precieze betekenis van het organisatieconcept ‘*organisatiecultuur*’, het zoeken van een geschikt onderzoeksinstrument en het zoeken van informatie over het eventuele veranderingsproces.

3.1 Inleiding

Veranderingen in de maatschappelijke context hebben geleid tot even ingrijpende veranderingen in het organisatieleven. Deze contextuele omstandigheden zijn van essentieel belang voor een goed begrip van organisatiecultuur en zullen dan ook in *paragraaf 3.2* als eerste aan bod komen. Hierna zal organisatiecultuur geplaatst worden in een breder theoretisch kader. De plaatsing in dit bredere kader zal vooral de plaats van organisatiecultuur binnen de stroming ‘*Human Resource Management*’ van de organisatiewetenschappen verduidelijken. Vervolgens zal in *paragraaf 3.3* worden overgegaan tot het geven van een beschrijving van organisatiecultuur, waarbij de verschillende sterktes en zwaktes van organisatiecultuur naar voren komen en verschillende visies op organisatiecultuur kort worden belicht. De keuzes die zijn gemaakt in definitie en visie van organisatiecultuur, zijn vooral gemaakt om praktische bruikbaarheid van het concept te garanderen. Vanuit deze beschrijving volgt in *paragraaf 3.4* een betoog voor de noodzaak van het gebruik van organisatiecultuur binnen een organisatie. De literatuur over organisatiecultuur is tot nu toe op een heel hoog abstractieniveau gebleven, in *paragraaf 3.5* wordt daarom overgegaan tot de praktische toepassing van het cultuurconcept. Wanneer duidelijk is geworden hoe de beschreven theorie naar de praktijk kan worden vertaald, volgen in *paragraaf 3.6* tot slot nog enkele informatieve opmerkingen over het realiseren van de verandering.

3.2 Achtergronden organisatiecultuur

3.2.1 Maatschappelijke basis organisatiecultuur

Het organisatieleven heeft sinds de jaren zeventig van de negentiende eeuw een reeks veranderingen ondergaan. De maatschappelijke context waarbinnen de organisaties zich bevinden heeft hierin een aanzienlijke rol gespeeld. Veel van de ontwikkelingen die tot

veranderingen binnen organisaties hebben geleid zijn het gevolg van de modernisering (Van Hees & Verweel, 2006). De overgang van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk is ook niet zonder problemen verlopen, waar organisaties vandaag de dag nog steeds de gevolgen van ondervinden. De werkvloer kon in het industriële tijdperk gezien worden als een slagveld tussen werkgevers en werknemers; een weerspiegeling van de strijd tussen midden- en arbeidersklasse en het liberale en conservatieve gedachtegoed uit die tijd.

In het industrialisatietijdperk, waarin werknemers onmogelijk lange dagen maakten onder erbarmelijke omstandigheden, lag de nadruk op efficiëntie en was er geen reden om aandacht te besteden aan de ‘zachte’ kant van het organisatieleven. Deze ‘zachte’ kant is in de loop der jaren steeds meer op de voorgrond gekomen. Mensen kregen als gevolg van de individualisering steeds meer de vrijheid zichzelf te bewijzen. In organisaties is het contact tussen verschillende organisatieniveaus menselijker geworden, de balans in de machtsverdeling verbeterd en management vindt steeds meer plaats op basis van wederzijdse aanpassing en overeenstemming. Deze ontwikkelingen kunnen gezien worden als een gevolg van ‘*subjectivation*’, een ontwikkeling waarbij er (binnen organisaties) meer aandacht wordt besteed aan het object (de werknemer) en de mogelijke bruikbaarheid van dit object (Van Hees & Verweel, 2006). Deze subjectivation is terug te vinden in de gevolgen die succesverhalen van opkomende Japanse organisaties hebben gehad. In een periode waarin technische mogelijkheden voor elke organisatie ongeveer gelijk zijn, is de nadruk komen te liggen op andere organisatiekenmerken, zoals cultuur (Van Hees & Verweel, 2006). Het Westen boekte economisch gezien minder vooruitgang dan haar Japanse concurrenten en wetenschappers kwamen tot de conclusie dat de Japanse organisaties het meest verschilden van Westerse organisaties op het gebied van cultuur. In de Japanse organisatiewereld was er in tegenstelling tot de Westerse organisatiewereld namelijk sprake van een cultuur van consensus en harmonie. Het idee werd geboren dat cultuur wel eens de ‘missing link’ kon zijn in de Westerse organisatiewereld. Het cultuurconcept sprak vooral managers aan, vanwege het idee van gedeelde waarden en overeenstemming die erin verborgen zat. Bij deze managers was er stille hoop dat organisatiecultuur de differentiatie en fragmentatie, gevolgen van deze modernisering, uit de organisatie zou bannen. Als gevolg van deze ontdekking werden er ook in het Westen onderzoeken gestart, waarbij men in verschillende organisaties op zoek ging naar gedeelde waarden die de identiteit van de organisatie vormden. Aan de hand van deze onderzoeken en het inzien van de mogelijke waarde van organisatiecultuur voor Westerse organisaties zijn er verschillende instrumenten en cursussen ontwikkeld voor het in beeld brengen en waar mogelijk veranderen van organisatiecultuur, waar later dieper op zal worden

ingegegaan (Van Hees & Verweel, 2006). De denkbeelden van vroeger, waarbij dit soort praktijken werden afgedaan als ‘soft’ en weinig bijdragend aan de productiviteit, zijn hier voorlopig naar de achtergrond verwezen. Organisatiecultuur heeft zich een plek verworven binnen de organisatiewetenschappen.

3.2.2 Theoretische basis organisatiecultuur

Het gros van de organisatieconcepten zijn naar aanleiding van praktische bevindingen later ontwikkeld op theoretisch niveau. Dit is bij organisatiecultuur vreemd genoeg niet het geval geweest. Wetenschappers zelf zagen het belang in van organisatiecultuur en opperden deze onder managers die op zoek waren naar efficiëntie binnen hun organisatie (Cameron & Quinn, 2008). Organisatiecultuur kan gebruikt worden bij het inslaan van een andere richting, het creëren van een andere werksfeer, kortom; bij verandering. Het nu gevestigde cultuurconcept maakt deel uit van een grotere stroming binnen de organisatiewetenschappen genaamd ‘Human Resource Management’ (HRM). Een verdieping in deze en andere theoretische achtergronden zullen duidelijk maken dat het cultuurconcept niet zomaar uit de lucht is komen vallen.

Human Resource Management

De betekenis en inhoud van HRM wordt het beste beschreven in de volgende definitie van Storey: *“HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken (1995, in Doorewaard & De Nijs, 2004 p.41)”*. Een centraal uitgangspunt van HRM die in de definitie duidelijk naar voren komt is de visie op de werknemer als zijnde menselijk kapitaal. In plaats van werknemers te beschouwen als een kostenpost (zoals in het industriële tijdperk), worden ze nu vaak gezien als een bron van opbrengsten waarin, net als bij ander kapitaal, geïnvesteerd moet worden. Een logische gevolgtrekking hieruit zou zijn dat HRM een puur humanistische/sociologische stroming is. Vreemd genoeg is dit niet het geval; HRM heeft juist een zakelijke en economische basis. Het gedachtegoed waarop HRM gebaseerd is, stelt dat een juiste behandeling van het menselijk kapitaal zal leiden tot een hoger rendement en meer effectiviteit. Nu de markt erg veel en hoge eisen stelt aan organisaties op het gebied van kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen, is de behandeling van het menselijk kapitaal doorslaggevend. Een ander uitgangspunt van HRM, die minder goed in de definitie naar voren

komt en waar de meningen over verdeeld zijn, is de noodzaak voor congruentie in de belangen van verschillende partijen binnen de organisatie. Werknemers- en ondernemingsbelang moeten op elkaar geïntegreerd worden. In de woorden van Doorewaard en De Nijs (2004): “*Dit betekent dat er niet alleen een soort van objectieve ‘fit’ moet zijn tussen bijvoorbeeld functie-eisen en kwalificaties van werknemers, maar ook wat men een subjectieve ‘fit’ kan noemen tussen de houding, aspiraties van werknemers en kenmerken van de cultuur van de onderneming.*” Het belang van het investeren in deze al eerder vermelde ‘zachte’ kant van HRM is geen nieuwe ontdekking, maar gebaseerd op het werk van wetenschappers als Maslow.

Maslow ontwierp een model waarin menselijke behoeften kunnen worden ingedeeld in vijf hiërarchisch opgestelde categorieën (Bolman & Deal, 2003). Dit model heeft de vorm van een piramide, waaraan het model ook haar naam te danken heeft; ‘*de piramide van Maslow*’. De bovenste twee posities in de piramide worden ingenomen door ‘esteem’ (waardering) en ‘self-actualization’ (zelfontplooiing). Dit zijn de twee categorieën waar organisaties op in kunnen spelen. Organisaties kunnen deze menselijke behoeften helpen bevredigen door werknemers te waarderen en hen de mogelijkheid te geven zich volledig te ontwikkelen. De werknemers zullen het beste functioneren, wanneer al hun behoeften bevredigd zijn en dus is het aan de organisatie om een werkomgeving te creëren waarin deze behoeftebevrediging het beste mogelijk is. Een toevoeging aan de meer algemene theorie van Maslow kan worden gevonden in het werk van Douglas McGregor, die zijn theorie expliciet richtte op organisaties (1960, in Bolman & Deal, 2003). McGregor kwam tot de ontdekking dat de visie van de manager op organisatieleden bepalend is voor de manier waarop zij zich opstellen. Dit onderzoek zal zich vooral baseren op ‘*theory y*’ van McGregor. De visie van de manager in ‘*theory y*’ is positief tegenover de organisatieleden. Zolang de manager ervoor zorgt dat de werkomstandigheden zo goed mogelijk zijn en de werknemers hun doelen kunnen bereiken, zal dit de organisatie naar succes leiden. Een door ieder gedeelde organisatiecultuur zal de werkomstandigheden verbeteren en de werknemers helpen bij het halen van de doelen.

Over het algemeen wordt er binnen HRM gesproken over twee grondmodellen, vernoemd naar de Amerikaanse ‘*business school*’ waaruit ze ontwikkeld zijn. Onderscheid wordt gemaakt tussen het ‘*Harvard-model*’, gericht op ‘high commitment’ en het ‘*Michigan-model*’, gericht op ‘high performance’. Het Harvard-model model is weergegeven in een studie van De Beer e.a., onder de naam ‘*Managing Human Assets*’ (1984, in Doorewaard & De Nijs,

2004). HRM is volgens het Harvard-model een taak van het gehele management, niet van een enkele specialist. Het ontwikkelen van een strategische visie voor personeelsmanagement en de integratie van verschillende activiteiten vormt in het model een groot aandachtspunt. Centraal in het model staat de invloed van de werknemers en de verdeling van macht in de organisatie. Deze invloed moet dan niet alleen gerealiseerd worden in de vorm van formeel zeggenschap in de top van de organisatie, maar ook op de werkplek en in de arbeidstaak moet hier sprake van zijn. Het binden van werknemers aan de organisatie heeft de hoogste prioriteit, waaruit de term 'high commitment' is ontsprongen. In het Michigan-model gebruikt men een eenzijdige beredenering vanuit de bedrijfsstrategie gericht op 'high performance'. Er wordt expliciet van uit gegaan dat werknemers zich dienen aan te passen aan de organisatie in zowel gedrag en houding, waarbij weinig ruimte over gelaten wordt voor een eigen inbreng (Doorewaard & De Nijs, 2004). Binnen dit onderzoek is het van belang dat de werknemers worden betrokken in het proces van verandering en niet buiten worden gesloten zoals bij het Michigan-model gebeurt.

De theoretische en maatschappelijke achtergronden van organisatiecultuur zijn nu de revue gepasseerd. Het onderzoek gaat zich nu richten op het begrip 'organisatiecultuur' zelf. In *paragraaf 3.3* zal in een beschrijving van organisatiecultuur duidelijk naar voren komen op welke manier de verschillende aspecten van de beschreven achtergronden hun stempel hebben gedrukt op het cultuurconcept.

3.3 Organisatiecultuur, een beschrijving

In dit onderzoek is in plaats van organisatiecultuur meerdere malen het woord cultuurconcept gebruikt. Dit is gedaan met in het achterhoofd de overkoepelende categorie organisatieconcepten waartoe organisatiecultuur behoort. Het bedenken van concepten wordt meestal overgelaten aan zakenscholen en grote consultancybedrijven, waarbij de verspreiding wordt gefaciliteerd door uitgevers, de media en een groot netwerk van management trainingsinstellingen. Een opvallende eigenschap van deze concepten is dat ze vaak snel hun weg vinden in de praktijk. Zoals nu onderhand wel duidelijk is geworden was dit ook voor organisatiecultuur het geval. Binnen amper tien jaar heeft het concept zich een plekje verworven in het huidige organisatiejargon (Van Hees & Verweel, 2006).

Organisatieconcepten worden door velen als machtmiddelen beschouwd. Meestal komen ideeën voor het gebruik van een organisatieconcept uit hogere lagen binnen de organisatie. Volgens Parker zijn dit soort beweringen grotendeels ongegrond en ziet men hier in de praktijk weinig van terug (2000, in Van Hees & Verweel, 2006). Eccles en Noriah en Van Veen zien de waarde van de concepten niet zozeer in de inhoud, maar in de gevolgen die ze kunnen hebben voor de organisatie en haar actoren (1994; 2000, in Van Hees & Verweel, 2006). Het toepassen van de concepten op de praktijk vraagt volgens Van Veen om een interpretatie in de lokale context en om creatieve vertalingen naar deze context. De leden van de organisatie moeten in actie komen om deze vertaalslag mogelijk te maken, waarin volgens hen de waarde van het concept ligt.

3.3.1 Het culturele karakter van het cultuurconcept

Voor een verdere beschrijving van het cultuurconcept wordt nu dieper ingegaan op het culturele karakter van het concept. Het woord 'cultuur' is afgeleid van het Latijnse woord '*cultura*'. De betekenis van dit woord in het Latijn is 'cultivatie' (de bewerking van het land en de verzorging van het vee). Vrij vertaald kan de betekenis van cultuur voor ons worden gedefinieerd als "*door toedoen van mensen gemaakt (Doorewaard & De Nijs, 2004 p.124)*". Cultuur is volgens de '*duality of structure*' theorie van Giddens een kracht die twee kanten op werkt; mensen bepalen de cultuur, maar de cultuur bepaalt ook mensen (Bolman & Deal, 2003; Doorewaard & De Nijs, 2004; Van Hees & Verweel, 2006; Pettigrew, 1979). Binnen organisaties zijn het dan ook de leden die de cultuur dragen. Aan de hand van organisatiecultuur vinden de leden betekenis, eigenwaarde, geborgenheid en zekerheid in het werk. Vele auteurs beschrijven organisatiecultuur dan ook als de in alle poriën doordringende

lijm die de organisatie bij elkaar houdt (Hofstede, 1984 in Bolman & Deal, 2003; Schein, 1985 in Cameron & Quinn, 2008; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991 in Cameron & Quinn, 2008). Deze definitie van organisatiecultuur is helaas meer een beschrijving van de mogelijke werking van organisatiecultuur dan een concrete definitie. Er kan in de literatuur dan ook geen eenduidige definitie van het concept worden gevonden. Hofstede heeft geprobeerd een synthese te maken van de in de literatuur gevonden definities en gaf aan dat de meeste auteurs de volgende elementen in hun beschrijving opnamen. Cultuur is holistisch, het geheel is meer dan de som der delen. Cultuur is historisch bepaald, de geschiedenis van de organisatie heeft de organisatiecultuur gevormd. Cultuur is verwant aan de antropologie, rituelen en symbolen zijn essentieel in een organisatiecultuur. Organisationscultuur is een sociale constructie, de leden van de organisatie creëren de organisatiecultuur en houden deze in stand. Organisationscultuur is 'zacht'. Tot slot is organisatiecultuur moeilijk te veranderen, hoewel er geen overeenkomst bij auteurs kan worden gevonden over hoe moeilijk (1992, in Doorewaard & De Nijs, 2004). Organisationscultuur wordt door velen als een sociale constructie gezien, mensen creëren een eigen sociale werkelijkheid en organisatiecultuur kan gezien worden als hun interpretatie van deze werkelijkheid door de leden van de organisatie (Doorewaard & De Nijs, 2004).

Martin heeft aan de hand van 300 publicaties drie benaderingen op de betekenis van het cultuurconcept weten te destilleren om structuur aan te brengen in deze veelheid aan definities (1992, in Van Hees & Verweel, 2006). De eerste benadering is de eenheidsbenadering, waarbij cultuur gezien wordt als de 'in alle poriën doordringende lijm die de organisatie bij elkaar houdt'. Deze benadering wordt vaak door managers gebruikt die proberen alle neuzen dezelfde richting in te krijgen. De nadruk ligt in deze betekenis op openheid, consistentie en consensus. De tweede benadering die zij vond was de differentiële benadering, waarbij de aandacht juist op de tegenstellingen binnen de organisatie ligt. De betekenis van het concept ligt in verschillen in de organisatie en hiermee moet men aan de slag gaan. De laatste benadering is de fragmentarische, waarin het ambigue karakter van het cultuurconcept van grote waarde is. Ook deze benadering is hiervoor al aangehaald; organisatiecultuur als een sociale constructie. Martin zelf zegt over deze verschillende benaderingen dat het niet mogelijk is te kiezen voor een enkele benadering. Geen van de drie benaderingen beschrijft de complexiteit van het cultuurconcept volledig (1992, in Van Hees & Verweel, 2006). Er zal in dit onderzoek daarom ook geen expliciete keuze worden gemaakt voor één van deze benaderingen. De nadruk ligt in dit onderzoek wel op de eenheidsbenadering, aangezien deze

het meeste aansluit bij het doel van de verandering; een door ieder gedeelde organisatiecultuur creëren, met het doel iedereen op één lijn te krijgen.

Het cultuurconcept kent, zoals elk organisatieconcept, haar eigen sterktes en zwaktes. Een sterk punt van organisatiecultuur is de veelomvattendheid van het concept. Elke keer is het concept in staat nieuwe vragen te doen oproepen over de gang van zaken binnen de organisatie en altijd vanuit een ander perspectief. Een zwakte van het cultuurconcept is de al eerder aangehaalde matige toepassing van het concept in de praktijk (Van Hees & Verweel, 2006). Het is dan ook vooral belangrijk om aan de operationalisering van het cultuurconcept veel aandacht te besteden, wat later zal gebeuren in *paragraaf 3.5*.

3.3.2 Management van organisatiecultuur

Organisatiecultuur werd onder andere populair in managementliteratuur naar aanleiding van het artikel '*On studying organizational cultures*' van Pettigrew (1979). In zijn artikel staan begrippen als mythes, symbolen en rituelen centraal. Deze mythes, symbolen en rituelen zijn door de leden van de organisatie bepaald en door deze te analyseren, analyseert men de organisatie. Deze benadering van organisatiecultuur komt uit de antropologische hoek van de wetenschap en verschilt erg van de organisatie- en bedrijfskundige visie op het concept. In de organisatie- en bedrijfskundige visie is de analyse van organisatiecultuur meer gericht op gedrag, gedragspatronen, de stijl van leidinggeven en de manier waarop mensen samenwerken binnen de organisatie. Binnen de literatuur is een onderscheid te maken tussen prescriptieve en descriptieve literatuur. Er zijn hierbij twee groepen academici ontstaan. De ene groep schrijft literatuur voor managers en instrumenteel gebruik van het concept, en de andere groep schrijft literatuur om de betekenis van het concept te vatten en te beschrijven (Van Hees & Verweel, 2006).

In 1990 zijn er in Nederland twee publicaties geweest die specifiek op organisatiecultuur zijn gericht. In één van deze publicaties wordt door Paul Frisser onderscheid gemaakt tussen vier verschillende visies op de rol van cultuur binnen een organisatie (1986, 1990, in Van Hees & Verweel, 2006). Cultuur kan volgens hem, ten eerste, gezien worden als een contingentiefactor binnen de organisatie. Dit houdt in dat de organisatiecultuur op de voorgrond staat, met de sociale cultuur en de cultuur van afzonderlijke leden op de achtergrond. Ten tweede beschrijft hij cultuur als subsysteem, cultuur wordt dan gezien als een los onderdeel van de organisatie, net als de structuur of de technologie. De derde visie die

hij geeft is die van cultuur als aspectstelsel. Cultuur kan bij deze visie terug worden gevonden in elk aspect van de organisatie. Als laatste kan de organisatie zelf als cultureel fenomeen worden beschouwd, de organisatie zelf is een cultuur (lees: vertoont kenmerken van een cultuur). Deze laatste visie strookt met die van Parker en de meeste antropologen. Zij zijn het er over eens dat cultuur niet geïsoleerd kan worden van de rest van de organisatie (Van Hees & Verweel, 2006). Desondanks is deze visie van organisatiecultuur nooit populair geworden in de organisatiewereld. De belangrijkste reden hiervoor is dat het instrumenteel gebruik van het cultuurconcept onmogelijk maakt, vanwege de veelomvattendheid van de rol die het concept dan toegeschreven krijgt.

De nadruk ligt binnen dit onderzoek op de eenheidsbenadering van organisatiecultuur, waarbij organisatiecultuur gezien wordt als de in alle poriën doordringende lijm die voor consensus kan zorgen. In lijn met deze benadering zou in dit onderzoek een visie van de organisatie als cultureel fenomeen moeten worden aangenomen, waarbij cultuur niet geïsoleerd kan worden van de rest van de organisatie en haar leden deze cultuur dragen (wat instrumenteel gebruik van het cultuurconcept dus uit zou sluiten). Zoals Martin stelde is het eigenlijk niet mogelijk om één enkele benadering te hanteren, dus zal het onderzoek zich ook niet beperken tot de eenheidsbenadering (1992, in Van Hees & Verweel, 2006). Het is gebleken dat de huidige organisatiecultuur van Den Engh niet voldoet en dat deze zal moeten veranderen om de organisatie in de veranderde omgeving goed te laten functioneren. Binnen dit onderzoek wordt de visie van cultuur als subsysteem verkozen boven de andere visies. In deze visie kan organisatiecultuur geïsoleerd en gemanipuleerd worden, dus gebruikt worden voor het realiseren van deze verandering (Van Hees & Verweel, 2006). Deze visie mag dan eenzijdig zijn, maar geeft tegelijkertijd handvatten voor instrumenteel gebruik. De matige toepassing van het cultuurconcept op de praktijk is altijd één van haar zwakten geweest en instrumenteel gebruik zal hierom altijd een hekel punt blijven.

Uit dit overzicht is gebleken dat twintig jaar organisatiecultuur ons genoeg heeft gegeven om mee te werken. Een belangrijke conclusie die kan worden getrokken is dat organisatiecultuur vanuit verschillende perspectieven kan worden bekeken, waardoor het altijd mogelijk zal zijn vragen te stellen. Mensen die te snel één perspectief aannemen als het enige ware zullen voor een verrassing komen te staan. Hoewel het cultuurconcept ons misschien niet heeft gebracht wat wij gehoopt hadden is dit geen reden om het aan de kant te schuiven. Er zijn voldoende gevallen geweest waarbij inzicht in de cultuur van een organisatie geleid heeft tot verbazingwekkende resultaten en vele auteurs zijn het eens over de noodzaak van

organisatiecultuur. *Paragraaf 3.4* is dan ook geschreven onder het motto: *Zonder lijm blijft niets plakken!*

3.4 De noodzaak van organisatiecultuur

Elke ondernemer droomt van een succesvolle organisatie. Het behalen van succes hangt bij organisaties volgens velen meer af van organisatiecultuur dan van marktinvoeden en dergelijke (Cameron & Quinn, 2008). De organisatiecultuur kan mensen op elkaar afstemmen en motiveren het werk goed uit te voeren. Het is belangrijk dat de organisatiecultuur wordt afgesteld op contextuele factoren. Niet alleen de werknemers en directie, maar ook de bedrijfstak en geschiedenis van de organisatie spelen hierin een grote rol. Ondanks dit alles zijn er meerdere organisaties geweest die de impact van organisatiecultuur hebben gebagatelliseerd, met noodlottige gevolgen (Cameron & Quinn, 2008). Discrepanties tussen organisatieafdelingen rond de benaderingen van organisatiecultuur zullen leiden tot botsingen, wat de werksfeer niet ten goede komt. Zoals beschreven in de lijm metafoor is organisatiecultuur door de gehele organisatie terug te vinden en dringt zij door in elke porie, kortom; ze heeft een onbeschrijfelijke impact.

Aangezien het tegenwoordig niet meer de vraag is of een organisatie moet veranderen, maar eerder hoe dit moet gebeuren, zijn er verschillende methoden aangedragen om dit te realiseren. Total Quality Management (TQM), afslanking en reengineering zijn enkele voorbeelden van methoden die een dergelijke verandering kunnen bewerkstelligen. Helaas is gebleken dat deze vormen van verandering vaak niet fundamenteel genoeg zijn om tot een echte verbetering te leiden (Cameron & Quinn, 2008). Cameron gaf aan dat dit onder andere komt doordat men de organisatiecultuur links laat liggen in het veranderingsproces (1977, in Cameron & Quinn, 2008). Voor blijvende en fundamentele veranderingen is het nodig een stapje terug te doen en op zoek te gaan naar dieperliggende waarden binnen de organisatie. Om blijvende veranderingen door te voeren zal er aan deze waarden gesleuteld moeten worden. Wanneer de organisatie verzuimt organisatiecultuur te betrekken in het veranderingsproces blijven niet alleen waarden, maar ook de manier van denken, managementstijlen, paradigma's en de visie op de aanpak van problemen buiten schot. Naast de verspilde moeite, tijd en geld die er in oppervlakkige veranderingen zijn gestoken leiden mislukte veranderingspogingen ook tot cynisme, frustratie, verlies van vertrouwen en tot afkalving van het moreel bij de leden van de organisatie (Cameron & Quinn, 2008). Verder

hebben afslanking van een organisatie en het inhuren van arbeidskrachten van buiten de organisatie een negatief effect op de motivatie van werknemers en hun binding aan de organisatie (Bolman & Deal, 2003). Hieruit blijkt hoe belangrijk het is dat organisatiecultuur in de verandering wordt betrokken. Naast de cruciale rol die organisatiecultuur speelt in het succes van een verandering, voorkomt men ook de negatieve gevolgen van een mislukte poging tot verandering.

Nu de noodzaak van organisatiecultuur binnen organisaties besproken is, blijft het nog steeds de vraag hoe deze kennis toegepast kan worden in de praktijk. Meten is weten, dus in *paragraaf 3.5* zal eerst worden besproken op welke manier de organisatiecultuur bepaald kan worden. Vervolgens zal worden beschreven hoe deze informatie gebruikt kan worden in het voordeel van de organisatie.

3.5 Praktische toepassing

Een onderzoeksinstrument dat organisatiecultuur meet, moet naast inzicht in de huidige cultuur, ook uitzicht geven op de toekomst. Organisatiecultuur ontstaat uit voortgaande zingevings- en sociale processen binnen een organisatie (Van Hees & Verweel, 2006). Deze processen moeten grondig worden geanalyseerd door het onderzoeksinstrument als men in staat wil zijn de organisatiecultuur te beïnvloeden. Een goede analyse is de eerste stap in het veranderingsproces waarbij men inzicht in de huidige situatie zal krijgen. Door naast de analyse een diagnose te stellen krijgt men inzicht in wat de leden van een organisatie eigenlijk zouden willen doen. Dit inzicht vormt een richtpunt voor de toekomst. Het onderzoeksinstrument dat gebruikt wordt in dit onderzoek moet zich dus niet beperken tot een simpele analyse van de organisatie, maar ook een richtpunt geven.

3.5.1 Stromingen in de diagnostiek van organisatiecultuur

Weisbrord onderscheidt, aan de hand van 25 jaar casestudies over organisatieontwikkeling, twee stromingen in de diagnostiek van organisatiecultuur (1996, in Doorewaard & De Nijs, 2004). Hij maakt onderscheid tussen een stroming waarin het onderzoeksinstrument een momentopname maakt van de organisatie, ook wel een 'foto' genoemd en de procesbenadering waarin onderzoeksinstrumenten een 'film' maken van de organisatie.

De momentopname

De momentopname wordt vaak gebruikt om bevindingen van een diagnose terug te brengen tot een versimpeld plaatje (Doorewaard & De Nijs, 2004). Vaak maakt men hierbij voor het verzamelen van de benodigde gegevens gebruik van vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn over het algemeen gebaseerd op '*het model van concurrerende waarden*', waar later meer aandacht aan zal worden besteed. Het plaatje dat uit de resultaten van de vragenlijsten wordt gevormd geeft het cultuurtype van de organisatie weer. Dit plaatje is een overtrokken typering van de organisatiecultuur en wordt gebruikt om mensen in de organisatie te provoceren en aan te zetten tot handelen. Uit verschillende hoeken is er kritiek gekomen op de momentopname. Rousseau en vele anderen met hem, wijzen de momentopname af als geschikte methode voor het stellen van een diagnose van organisatiecultuur. Rousseau hanteert duidelijk een fragmentarische benadering van de betekenis van organisatiecultuur en de unieke en rijke betekenissen van de zingevings- en sociale processen, die samen de sociale constructie vormen, komen volgens hen in de momentopname niet genoeg aan bod. Hiernaast zou de respons op het onderzoeksinstrument te veel geleid worden door de onderzoeker, doordat de cultuurtypes van te voren zijn vastgelegd. Een diagnose aan de hand van een 'foto' zal altijd een versimpeling zijn van de echte complexe werkelijkheid binnen de organisatie (1990, in Doorewaard & De Nijs, 2004).

De procesbenadering

De procesbenadering houdt daarentegen wel rekening met de unieke situatie van de organisatie (Doorewaard & De Nijs, 2004). Gegevens worden bij de procesbenadering verzameld door middel van doelgericht en interactief-participatief onderzoek. Aanhangers van deze diagnosevorm vinden dat het onderzoek zich moet richten op wat men op dit moment in de organisatie doet, wat men zou willen doen en hoe men dit wil bereiken. Dit resulteert in een '*dubbele kloof-analyse*', waarin de huidige visie van de organisatieleden op de organisatiecultuur wordt vergeleken met de toekomstvisie en de visie van de klanten. Als gevolg van deze vergelijking vormt zich een beeld van de eigen werkwijze, eigenaardigheden, normen en waarden en eventuele sterke en zwakke punten van de organisatie. Deze vorm van analyse is hoofdzakelijk gericht op de confrontatie van de visie van de werknemers met de visie van mensen buiten de organisatie.

Het onderzoeksinstrument waar in dit onderzoek gebruik van zal worden gemaakt, geeft naast een analyse van de huidige situatie ook een richtpunt voor de toekomst. Ondanks de kritiek op de momentopname zal een instrument uit deze stroming worden geselecteerd, omdat binnen dit onderzoek de nadruk ligt op de eenheidsbenadering in plaats van de fragmentarische benadering. De genoemde kritiek op de momentopname en de inzichten van de procesbenadering zullen niet worden genegeerd. Een kwalitatief deel zal aan het instrument worden toegevoegd om te voorkomen dat het onderzoeksinstrument te veel door de onderzoeker geleid wordt en om toch ruimte te laten voor de zingevings- en sociale processen van de organisatieleden. Hiernaast zal gebruik worden gemaakt van een eigen dubbele kloof-analyse, die naast de kloof tussen de huidige en gewenste cultuur ook de kloof tussen de visie van de directie en de werknemers weergeeft.

3.5.2 Het Organisational Culture Assessment Instrument

Het '*Organisational Culture Assessment Instrument*' (OCAI) is een veelgebruikt onderzoeksinstrument in onderzoek naar organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2008). In het verleden is het OCAI door meer dan duizend organisaties gebruikt voor het veranderen van organisatiecultuur. Het instrument meet organisatiecultuur aan de hand van door de respondent gegeven scores aan kenmerken van de organisatie. De kenmerken die bij het OCAI de organisatiecultuur vormen zijn: het type organisatie, de leiders binnen de organisatie, de binnen de organisatie gehanteerde managementstijl, het bindmiddel van de organisatie, de strategische punten waar de organisatie nadruk op legt en de definitie van succes in de organisatie. Het instrument werkt in twee fasen. In de eerste fase wordt de al aanwezige organisatiecultuur in beeld gebracht met behulp van vragenlijsten. De oplettende lezer zal hieruit terecht opmaken dat het OCAI volgens de beschrijving van Weisbrod tot de momentopnamestroming behoort binnen de diagnostiek (1996, in Doorewaard & De Nijs, 2004). In de tweede fase wordt het instrument gebruikt om de gewenste organisatiecultuur in beeld te brengen. De resultaten van de twee fasen kunnen hierna met elkaar worden vergeleken. Deze vergelijking zal aangeven waar zich de grootste discrepanties bevinden tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.

Het model van de concurrerende waarden

Zoals de meeste onderzoeksinstrumenten in de diagnostiekstroming waarbij men gebruik maakt van momentopnamen is ook het OCAI gebaseerd op het theoretische model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 2008). Het idee achter het model van de

concurrerende waarden is dat er binnen en buiten de organisatie spanningsvelden zijn waar de organisatie elke dag mee geconfronteerd wordt. Deze spanningsvelden worden in het model van de concurrerende waarden weergegeven door twee dimensies, met elk twee uitersten. De resultaten van de vragenlijsten zullen de organisatie een score geven op deze dimensies, aan de hand waarvan de plaats van de organisatie in het spanningsveld in beeld wordt gebracht. Bij het OCAI is bij het kiezen van de dimensies gekozen voor een integratie van de vele dimensies die in de literatuur naar voren komen. Het model van concurrerende waarden waarop het OCAI is gebaseerd op de dimensies; *'flexibiliteit en vrijheid van handelen'* versus *'stabielheid en beheersbaarheid'* en *'interne gerichtheid en integratie'* versus *'externe gerichtheid en differentiatie'*. Deze dimensies zijn niet nieuw. Ontwikkelingsfasen van kinderen, cognitieve schema's en informatieverwerking worden aan de hand van soortgelijke dimensies beschreven, waarbij de organisatie van de werking van hersenen en lichaam en de sturing van gedrag wordt onderzocht. (Cameron & Quinn, 2008). De dimensies vertalen zich grafisch naar een horizontale en verticale as, waarbij vier kwadranten ontstaan. Deze kwadranten zijn diagonaal elkaars uitersten wat de naam van het model verklaart; het model van de concurrerende waarden. Niet geheel toevallig vinden deze gevormde kwadranten aansluiting bij de belangrijkste organisatievormen binnen de organisatiewetenschappen en eerder ontwikkelde managementtheorieën (Cameron & Quinn, 2008).

De Kwadranten

De hierboven genoemde kwadranten hebben in de literatuur een naam gekregen. Deze ideaaltypen van organisatieculturen zijn, overeenkomstig met de belangrijkste organisatievormen; de hiërarchische cultuur, de marktcultuur, de familiecultuur en de adhocratiecultuur.

De hiërarchische cultuur

De hiërarchische cultuur is gebaseerd op het werk van de Duitse socioloog Max Weber. Weber leefde in de periode waarin de industriële revolutie in opkomst was. Binnen een complexer wordende maatschappij moesten goederen en diensten efficiënt blijven worden geproduceerd én geleverd. Volgens Weber waren de kenmerken van bureaucratie cruciaal voor een efficiënte organisatie. Een organisatie met een hiërarchische cultuur richt zich op stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. De lijm die de organisatie met een hiërarchische cultuur bij elkaar houdt bestaat uit de regels en procedures. De hiërarchische cultuur wordt voornamelijk teruggevonden in grote organisaties en overheidsinstellingen. Deze organisaties

staan bekend om een groot aantal standaardprocedures, een groot aantal hiërarchische niveaus (bureaucratie) en de nadruk op het naleven van regels (Cameron & Quinn, 2008).

De marktcultuur

In de periode dat concurrentie steeds belangrijker werd, trad de marktcultuur steeds meer op de voorgrond. Deze organisatiecultuur is gebaseerd op het werk van Oliver Williamson, Bill Ouchi en collega's. Hun opvattingen over effectieve organisaties lagen ver verwijderd van die van Weber. Zij vonden het functioneren van een organisatie vergelijkbaar met het functioneren van de markt. Er wordt als gevolg hiervan, net als bij de markt, veel aandacht besteed aan wat er buiten de organisatie gebeurt. Door een oriëntatie op wat zich buiten de organisatie afspeelt kan een concurrentievoordeel worden verworven. De organisatie met een marktcultuur gaat er vanuit dat de externe omgeving erg vijandig is en dat men alleen kan overleven door optimaal te presteren. Van de werknemers wordt ook verwacht dat ze optimaal presteren. Het leidinggevende personeel is hard en veeleisend. De lijm die de organisatie met een marktcultuur bij elkaar houdt bestaat uit de wil om te winnen (Cameron & Quinn, 2008).

De familiecultuur

Na het bestuderen van Japanse ondernemingen kwam men tot de ontdekking dat er erg grote verschillen waren tussen de markt- en hiërarchische modellen in Amerika en het in Japan vaak gebruikte familiemodel. De regels, procedures en concurrentiegerichtheid, waar men in het Westen bij zwoor, waren hier vervangen door teamwork, programma's om het personeel bij het werk te betrekken en verplichtingen naar de organisatie toe. Binnen de familiecultuur ziet men klanten als partners. De werknemers moeten een menswaardig onderkomen hebben en werken in teamverband met het oog op een verdere ontwikkeling van capaciteiten. De leiding heeft hierbij de taak de werknemers medezeggenschap te geven over het werk, om het gevoel van participatie, betrokkenheid en loyaliteit te bevorderen. De lijm die de organisatie met een familiecultuur bij elkaar houdt bestaat uit loyaliteit en traditie. De nadruk ligt op de voordelen op lange termijn van persoonlijke ontwikkeling en winst wordt behaald op het punt van de werksfeer en de zorg voor mensen (Cameron & Quinn, 2008).

De adhocratiecultuur

De reeds beschreven veranderingen in de maatschappelijke context tijdens de overgang naar het informatietijdperk leidden tot botsingen met de hiervoor beschreven organisatieculturen. Een verkorting van de levensduur van producten- en dienstvoordelen vroeg om innovatieve en

pionerende initiatieven. Adhocratie is afgeleid van ad hoc, wat verwijst naar een tijdelijke, gespecialiseerde, dynamische bedrijfseenheid, die na het volbrengen van haar taak uiteen valt. Een adhocratie verandert constant van uiterlijk en probeert haar tijd vooruit te zijn. Er wordt verwacht van de werknemers dat zij hierin meegaan, wat betekent dat zij risico's moeten nemen. Het leidinggevende personeel bestaat uit mensen met een visie, ze zijn vernieuwend en risicogericht. De taakbeschrijving van deze leiding bestaat uit het bevorderen van ondernemerschap en creativiteit op de werkvloer. Elke opdracht van een cliënt wordt als een op zichzelf staand project beschouwd en hiervoor wordt een tijdelijke organisatievorm gekozen. De lijm die de organisatie met een adhocratiecultuur bij elkaar houdt bestaat uit een gevoel van betrokkenheid bij de experimenten en vernieuwingen (Cameron & Quinn, 2008).

Vanuit deze beschrijvingen kan worden opgemaakt dat een overheidsinstelling als Den Engh hoogstwaarschijnlijk een hiërarchische cultuur heeft vanwege het grote aantal standaardprocedures, hiërarchische niveaus en regels. De betrokkenheid die de directie zo graag zou willen zien is vooral terug te vinden in de familiecultuur. Hier hebben de werknemers medezeggenschap, waarbij een gevoel van participatie, betrokkenheid en loyaliteit ontstaat. De turbulente omgeving, waarin Den Engh zich bevindt, maakt ook de adhocratiecultuur aantrekkelijk, waarbij de nadruk komt te liggen op flexibiliteit en creativiteit, die beiden broodnodig zijn in het komende veranderingsproces. Een relevante opmerking tot slot is dat de organisatieculturen elkaar onderling onder geen beding uitsluiten. Volgroeide en effectieve organisaties hebben vaak kleinere onderdelen van de organisatie met een eigen cultuur, die wezenlijk verschilt van de hoofdcultuur (Cameron & Quinn, 2008).

3.6 Het veranderen van organisatiecultuur

Veranderingen in de maatschappelijke context hebben het organisaties bemoeilijkt even effectief te blijven in de sector waarin zij werkzaam zijn. Om deze effectiviteit toch te behouden zal de organisatie zich moeten aanpassen aan de veranderde omgeving (Cameron & Quinn, 2008). Het doel van deze verandering moet zich volgens De Moor richten op de bindingen in de organisatie: *“Het gaat nu echter meer om de vraag hoe men, laverend tussen de vele veranderingen, de onderlinge binding tussen enerzijds de medewerker en de organisatie, en anderzijds tussen de medewerkers onderling kan bevorderen (1994 in Doorewaard & De Nijs, 2004 p.132).”* Dit kan gerealiseerd worden aan de hand van het juiste gebruik van het cultuurconcept.

In de literatuur wordt er een tweedeling gemaakt in veranderingsvormen (Doorewaard & De Nijs, 2004). Men spreekt van *'planned change'* wanneer de verandering bewust plaatsvindt, waarbij de nadruk ligt op het managen van factoren die de verandering kunnen doen falen of slagen. Hiernaast kan er sprake zijn van een *'emergent change'* wanneer een verandering niet bewust bedoeld is. Het verwerken van deze vorm van verandering is voornamelijk een zaak van betrokken medewerkers in plaats van de manager. Vanuit dit inzicht is het belangrijk dat medewerkers worden getraind in het creatief aanpakken van de mogelijke problemen waarvoor ze komen te staan tijdens een verandering, waar een adhocratiecultuur ruimte voor biedt. Veranderingen staan nooit op zich, maar bevinden zich in een fysieke, bedrijfseconomische, sociale, machtspolitieke en ethische context waarmee rekening moet worden gehouden.

Naast rekening te houden met de omgeving van de organisatie, moeten ook de interne gevolgen van een verandering in ogenschouw worden genomen. Een viertal problemen dat als gevolg van de verandering in organisatiecultuur binnen de organisatie kan ontstaan zijn; polarisering, een geruchtenmolen, een niet-startende cultuurmotor en cynisme (Doorewaard & De Nijs, 2004). Een culturele verandering vraagt om een verandering van haar leden, waarbij naast werkprocedures en interactiepatronen ook sociaalpsychologische zingevingprocessen aan bod komen. Een verandering zal voor de leden van de organisatie vaak aanvoelen als een bedreiging in hun positie, inkomen en sociale status. Dit zal tot gevolg hebben dat zij zich vastklampen aan alles wat bekend is en hen aan vroeger doet denken, waaronder de oude organisatiecultuur. Dit leidt mogelijk tot *'polarisering'*, waarbij de verstandshouding tussen de werknemers en werkgever steeds slechter wordt. Hiernaast moet men oppassen voor het ontstaan van een *'geruchtenmolen'*. Wanneer de plannen voor verandering niet goed genoeg worden gecommuniceerd met de werkvloer zal dit leiden tot onduidelijkheid en verwarring. De mensen op de werkvloer zullen zich gaan afvragen wat hen te wachten staat en zullen dit zelf in gaan vullen. De aard van de veranderingen moet dus ook duidelijk zijn voor de werkvloer door deze concreet te vertalen naar doelen, duur, betrokkenheid en deelname in het proces. Het probleem van een *'niet-startende cultuurmotor'* mag ook niet over het hoofd worden gezien. Soms lijkt het voor het management dat leden van de organisatie in het veranderingsproces geloven, zich ermee identificeren en er begrip voor opbrengen. Het lijkt er dan op dat de verandering erop zit. Achteraf kan blijken dat de leden gewenst gedrag vertoonden om de baas tevreden te stellen en hiermee stoppen op het moment dat ze niet meer

in de gaten worden gehouden. Uit de *'duality of structure'* theorie van Giddens komt naar voren dat het van essentieel belang is dat de leden van de organisatie veranderen uit eigen overtuiging, in plaats van omdat het van bovenaf is opgelegd (Doorewaard & De Nijs, 2004). De leden dragen de cultuur en zij zijn dan ook degene waar de verandering zich op moet richten. Tot slot moet rekening worden gehouden met *'cynisme'*. De voorgestelde verandering is meestal voor de leden van de organisatie één van de velen van de afgelopen tijd. Wanneer de vorige pogingen tot verandering uit zijn gelopen op een teleurstelling en er eigenlijk nooit iets veranderd is, heeft men reden cynisch tegenover de mogelijke uitwerking van het komende veranderingsproces staan. Het is hierom van cruciaal belang de leden de mogelijkheid te geven eventuele gevoelens, motieven, bedenkingen en ideeën te uiten. Deze weerstand kan dan namelijk op een constructieve wijze gebruikt worden, in plaats van deze te negeren of in de doofpot te stoppen.

Lewin bracht in 1947 een artikel uit, genaamd *'Frontiers in group dynamics'*, waarin hij zijn definitie gaf van een geslaagd veranderingsproces. Hij stelde hierin het volgende: *"Een veranderingsproces is pas geslaagd te noemen als het verloopt via een 'onthechtings-seperatiefase' (unfreezing) van het bestaande, niet-gewenste evenwicht, via de interventie zelf (moving), naar een periode van 'opnieuw hechten of invriezen' (refreezing) van het te bewerkstelligen nieuwe evenwicht (in Doorewaard & De Nijs, 2004 p.135)."*

De *'unfreezing'* fase is bedoeld om eventuele weerstand onder de werknemers bij het aankondigen van het veranderingsproces op te vangen. Tijdens de *'moving'* fase kan men aanvangen met de cultuurbeïnvloeding. Hierop volgt de *'refreezing'* fase, waarin de aandacht verschoven wordt richting de structuur van de organisatie, waar overigens ook aanknopingspunten voor cultuurbeïnvloeding in terug te vinden zijn. Dit gehele proces zal een *'iteratief'* karakter moeten hebben, er is geen duidelijk eindpunt en de fasen wisselen elkaar af. Ook moeten de *'sleutelfiguren'* uit de organisatie zo vroeg mogelijk in het veranderingsproces worden betrokken (Doorewaard & De Nijs, 2004). De visie van deze sleutelfiguren op de verandering zal voor een groot deel doorslaggevend zijn voor de rest van de organisatieleden. Door hen te confronteren met de verandering zullen zij overgaan tot het bepalen van de eigen rol in het proces en hiermee aan de slag gaan, in de hoop dat ze de waarde van het proces inzien en anderen hierin meetrokken. Het model van concurrerende waarden kan een goede aanvulling zijn op het door Lewin voorgestelde veranderingsproces. In dit model komen de centrale elementen van de cultuurtypen naar voren, die gebruikt kunnen worden als leidraad in het veranderingsproces. Hoewel er in de literatuur vele tips

worden gegeven die het veranderingsproces zouden kunnen ondersteunen zal de nadruk in de eerste plaats komen te liggen op de tips vanaf de werkvloer.

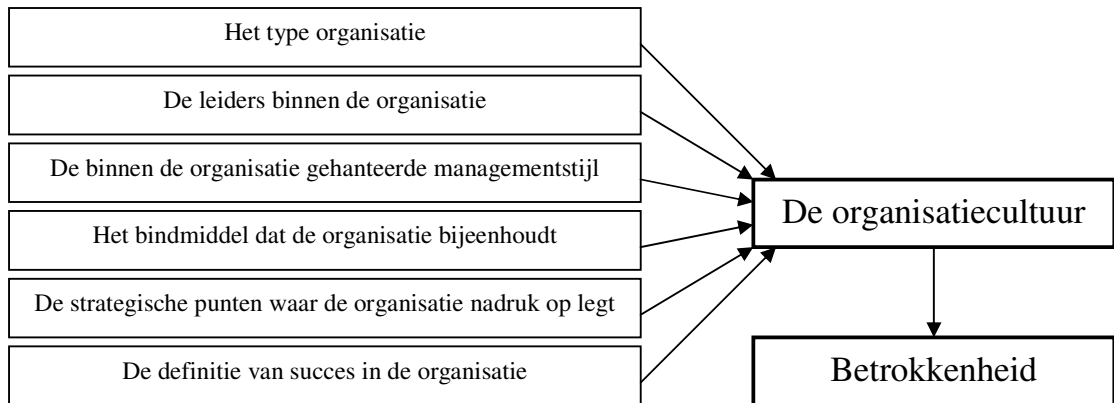
3.7 Conclusies en reflectie

Dit literatuuronderzoek had als doel de betekenis van het organisatieconcept organisatiecultuur te verhelderen, een geschikt onderzoeksinstrument te vinden en informatie over het eventuele veranderingsproces te verstrekken.

Het is duidelijk dat het negeren van organisatiecultuur in een organisatie, zeker tijdens een periode van verandering, noodlottige gevolgen kan hebben. Deze gevolgen vertalen zich naar de door de directie beschreven problemen als een gebrek aan binding met de organisatie en een gebrek aan binding onderling. Een verkeerde behandeling van leden van de organisatie kan leiden tot verschillende problemen waaronder; burnouts onder werknemers, een vermindering van loyaliteit tegenover de organisatie, het verloren gaan van organisatiegeheimen en het ontstaan van ontevredenheid op de werkvloer. Aangezien dit de problemen zijn waarmee Den Engh kampt, zal de huidige benadering van het personeel niet de juiste zijn. De eerder beschreven 'theory y' kan hierin inzicht bieden.

De nadruk in dit onderzoek ligt op de eenheidsbenadering van organisatiecultuur, waarbij ze beschreven wordt als de in alle poriën doordringende lijm die de organisatie bij elkaar houdt. Een door ieder gedeelde organisatiecultuur zal de werknemers vanuit deze benadering meer op één lijn brengen, wat dan de onderlinge betrokkenheid verbetert. Bij het uitvoeren van het onderzoek moet, ondanks alle kritiek, de visie van organisatiecultuur als een subsysteem worden gehanteerd om instrumenteel gebruik mogelijk te maken. Organisationscultuur wordt dan een onderdeel van de organisatie waaraan men kan sleutelen.

Het voor dit onderzoek gekozen onderzoeksinstrument is het wijdverspreide OCAI. Dit instrument geeft naast een analyse van de huidige situatie ook een richtpunt voor de toekomst. De kenmerken die bij het OCAI de organisatiecultuur vormen zijn: het type organisatie, de leiders binnen de organisatie, de binnen de organisatie gehanteerde managementstijl, het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, de strategische punten waar de organisatie nadruk op legt en de definitie van succes in de organisatie. Onderstaand model (*figuur 1*) is een visualisatie van het in dit onderzoek gehanteerde theoretisch model.



Figuur 1: Theoretisch model

Het onderzoeksinstrument komt uit de stroming van de momentopname, waar veel kritiek op is geweest. Interactief-participatief onderzoek ligt buiten het bereik van dit onderzoek en het is de wil van de directie dat alle leden van de organisatie in het onderzoek betrokken worden. Een kwalitatief deel zal aan het OCAI worden toegevoegd om de genoemde kritiek tegemoet toch te komen. Ook zullen inzichten van de dubbele kloof-analyse uit de stroming van de procesbenadering worden gebruikt, waarbij naast de kloof tussen de huidige en gewenste situatie ook de kloof tussen de directie en de werknemers weer zal worden gegeven.

Zoals De Moor al aangaf, zal het hierop volgende veranderingsproces zich moeten richten op bindingen in de organisatie (1994, in Doorewaard & De Nijs, 2004). De bindingen tussen de medewerkers en de organisatie en de medewerkers onderling zullen het richtpunt worden van de verandering. Deze bindingen kunnen worden versterkt door het creëren van een door ieder gedeelde organisatiecultuur. Het veranderingsproces zal de fasen van Lewin moeten doorlopen en gericht zijn op sleutelfiguren binnen de organisatie, waarbij opgepast moet worden voor de problemen van polarisering, een geruchtenmolen, een niet-startende cultuurmotor en cynisme.

Tot slot is de verwachting dat de huidige organisatiecultuur van Den Engh een hiërarchische cultuur is vanwege het grote aantal standaardprocedures, hiërarchische niveaus en regels die zij als overheidsinstelling bezit. Het geïdealiseerde doel van de directie: betrokkenheid en consensus creëren binnen de organisatie, wordt het meest teruggevonden in de familiecultuur. Het is dan ook de verwachting dat de directie een familiecultuur als gewenst ziet. Ook zullen elementen uit de adhocratiecultuur de organisatie van pas kunnen komen, vooral tijdens de komende cultuurverandering.

4. Methodologische verantwoording

De eenheden in sociaal-wetenschappelijk onderzoek worden gevormd door de objecten waarover het onderzoek uitspraken doet ('t Hart, Boeije & Hox, 2005 p. 131). Dit onderzoek bevat alleen uitspraken over de vestiging van Den Engh te Den Dolder. De resultaten hebben dan ook op geen enkele wijze betrekking op de vestiging te Ossendrecht en de maritieme sector van Den Engh.

In het onderzoek is een scheiding gemaakt tussen twee groepen binnen de totale populatie van de vestiging te Den Dolder. De eerste groep wordt gevormd door de directie van Den Engh. Deze groep bestaat uit drie personen, die gezamenlijk binnen de organisatie de leiding hebben en het beleid opstellen. De tweede groep wordt gevormd door het personeel van Den Engh. Pas aangetrokken arbeidskrachten (korter dan twee maanden in dienst) zijn buiten het onderzoek gelaten, aangezien zij te weinig kennis hebben over de organisatie.

In gesprekken met de directie is een eerste contact gelegd met de organisatie, waarbij een eerste doel- en vraagstelling is opgesteld. De directie staat voor het probleem van een tekort aan betrokkenheid onder de werknemers. De directie wil weten waar dit probleem vandaan komt en wat er eventueel aan te doen is, waarop zij zal besluiten een interventie toe te passen. Het onderzoek wordt vanuit een empirisch-analytische onderzoeksopvatting uitgevoerd: de sociale werkelijkheid binnen Den Engh bestaat uit meerdere eenheden met verschillende inhoudelijke kernmerken, die samen de organisatie vormen ('t Hart, Boeije & Hox, 2005 p. 66-67). Het onderzoek is hiermee *beschrijvend* (het onderzoek beschrijft deze kenmerken van deze eenheden). Verder is het onderzoek een vorm van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, waarin het ontwikkelen van een oplossing voor het praktijkprobleem van Den Engh centraal staat. De bedoeling is dat het onderzoek toekomstige beslissingen op het gebied van organisatiecultuur ondersteund en aansluit bij de doeleinden van het huidige beleid binnen Den Engh.

4.1 Dataverzameling en -analyse

De probleemstelling van het onderzoek is bepalend geweest voor de opzet van het onderzoek en de methoden van dataverzameling en data-analyse. Alle leden van de organisatie zijn in het onderzoek betrokken, aangezien een mogelijke culturele verandering iedereen in de organisatie aangaat. De keuze is daarom gevallen op kwantitatief onderzoek. Beide populaties

(de directie en de werknemers) zijn dus in hun geheel benaderd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van papieren vragenlijsten, aangezien de enquête niet erg complex is en het invullen ervan niet heel veel tijd in beslag neemt.

De benadering van de eerste groep respondenten; de werknemers, heeft plaatsgevonden door meerdere teamvergaderingen bij te wonen, waarin een korte presentatie van het onderzoek is gegeven en de enquêtes aan de werknemers zijn overhandigd. Voor het bijwonen van de teamvergaderingen zijn afspraken gemaakt met de betreffende afdelingshoofden. De benadering van de directieleden is verlopen via contactpersonen binnen Den Engh, die er persoonlijk voor hebben gezorgd dat de vragenlijsten zijn ingevuld en bij mij terecht zijn gekomen.

De vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de operationalisering van organisatiecultuur in de vorm van een gevalideerde bestaande gesloten vragenlijst; het *OCAI*. Bij het invullen van dit gedeelte van de vragenlijst geeft de respondent een scoring op zes verschillende items. Elk item bevat vier stellingen, die stuk voor stuk aansluiten bij één van de cultuurtypes als beschreven door Cameron & Quinn (2008): de hiërarchische cultuur, de marktcultuur, de familiecultuur en de adhocratiecultuur. Uit de beantwoording van dit deel van de enquête zal blijken hoe de respondent de huidige en de gewenste cultuur typeert.

Het tweede deel van het onderzoeksinstrument bestaat uit enkele open vragen en richt zich vooral op het gebrek aan betrokkenheid in de organisatie en de toekomstige verandering, waarbij tegelijkertijd ruimte is gelaten voor inzichten en advies van de werknemers. Het samenstellen van dit gedeelte van de vragenlijst heeft plaatsgevonden aan de hand van een gesprek met de algemeen directrice van Den Engh. Bij het samenstellen van de uiteindelijke vragenlijst is er aandacht besteed aan de volgorde van de vragen, om volgorde-effecten zoveel mogelijk te voorkomen. Er is hierbij vooral gelet op het plaatsen van de “*moeilijke*” onderwerpen in het laatste deel van de vragenlijst. Ook zijn instructies bij de vragenlijst gevoegd en is gekozen voor een duidelijke lay-out.

Bij de analyse van de verzamelde gegevens uit het eerste deel van de vragenlijst is gebruik gemaakt van een “*dubbele kloof-analyse*”. Bij deze analysevorm is naast de kloof tussen de huidige en gewenste cultuur ook de kloof tussen de visie van de directie en de werknemers weergegeven. Via deze weg zijn bepaalde werkwijzen, eigenaardigheden, normen en waarden en eventuele sterke en zwakke punten van de organisatie naar voren gekomen. Met behulp van

SPSS zijn de door de respondenten gescoorde waarden op de verschillende variabelen van het OCAI verwerkt.

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van de operationalisering van organisatiecultuur kan kort worden gedefinieerd als de afwezigheid van toevallige fouten in het onderzoek ('t Hart, Boeije & Hox, 2005 p. 162). Het OCAI meet binnen dit onderzoek de organisatiecultuur. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoeksinstrument te kunnen bepalen is het nodig te achterhalen of de in het OCAI gestelde vragen ook werkelijk de verschillende cultuurtypen beoordelen. Elke bewering representeert één van de vier organisatiecultuurtypen en met behulp van SPSS is getest of de respondenten consequent zijn geweest in de voorkeur voor een bepaald cultuurtype.

Er zijn verschillende onderzoeken geweest die de betrouwbaarheid van het OCAI hebben aangetoond. In onderzoek door Quinn en Spreitzer bijvoorbeeld, werd voor het beoordelen van de familie-, adohocratie-, markt- en hiërarchische cultuurtypen een betrouwbaarheidscoëfficiënt (Cronbach's α) berekend van achtereenvolgens 0,74;0,79;0,71 en 0,73 (1991 in Cameron & Quinn, 2008). Binnen dit onderzoek is er voor de cultuurtypen van de huidige organisatie van de werknemers achtereenvolgens een betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend van 0,74;0,70;0,64 en 0,56. De laatste twee berekende coëfficiënten zijn laag uitgevallen, wat betekent dat de gegeven typering van de markt- en hiërarchische cultuur minder betrouwbaar is. Door items op de schalen te verwijderen die de betrouwbaarheid negatief beïnvloeden stijgen deze coëfficiënten (0,67 en 0,61)³. Deze items staan onderling met elkaar in verband en dus is deze verwijdering op theoretische gronden onverantwoord. Voor de cultuurtypen van de gewenste organisatie van de werknemers zijn de betrouwbaarheidscoëfficiënten 0,76;0,49;0,77 en 0,68 berekent. Vooral de berekende coëfficiënt van de gewenste adhocratiecultuur is laag uitgevallen. Door bepaalde items te verwijderen zou deze waarde kunnen stijgen (0,6)⁴, maar ook dit is theoretisch onverantwoord. Een verklaring voor de lage betrouwbaarheid (de inconsistentie in de voorkeur voor een bepaald cultuurtype) kan worden verklaard vanuit de houding van de werknemers tegenover het onderzoek. Sommige werknemers hebben de vragenlijst misschien minder aandachtig ingevuld, vanwege de grote tijdsdruk en het geringe vertrouwen in

³ Zie Bijlage C, Tabel 1 en 2

⁴ Zie Bijlage C, Tabel 3

onderzoeken als dit. Hoewel de vragen van het instrument volgens dit onderzoek over het algemeen de cultuur van de organisatie beoordelen en Cronbach's α een onderschatting van de betrouwbaarheid is, kan de betrouwbaarheid van enkele schalen niet worden gegarandeerd (Nijdam, 2004).

Wanneer er systematische fouten optreden, kunnen deze tot een volstrekt verkeerde interpretatie van de resultaten leiden, wat de validiteit van het onderzoek in gevaar brengt ('t Hart, Boeijs & Hox, 2005 p. 162). Het OCAI is een gevalideerde vragenlijst en voorkomt voor een groot deel het maken van systematische fouten ('t Hart, Boeijs & Hox, 2005). De informatie die uit het onderzoek naar voren komt is specifiek gericht op Den Engh en is minder van toepassing op vergelijkbare probleemsituaties, wat een vermindering van de externe validiteit van het onderzoek met zich meebrengt.

4.3 Non-respons

Eerdere onderzoeken binnen Den Engh zijn vanwege de onwil van werknemers, of vanwege het wantrouwen als het gaat om de garantie van anonimiteit, afgesloten met weinig respons. Het gebrek aan betrokkenheid dat dit onderzoek hoopt te verbeteren kon het grootste obstakel vormenvoor voldoende respons. Om de respondenten toch over te halen mee te werken aan het onderzoek is naast een korte uitleg van het doel van het onderzoek ook de verzekering van anonimiteit en het belang van het onderzoek voor de werknemers aan bod gekomen. Ook is duidelijk gemaakt dat het onderzoek niet vanuit de directie werd uitgevoerd, maar door een onafhankelijke onderzoeker. Ondanks alle voorbereidingen hebben de onzekerheid en het wantrouwen telkens een obstakel gevormd tijdens de uitvoer van dit onderzoek en was de respons na enkele weken minimaal. Dit heeft ertoe geleid dat er ook een meer persoonlijke benadering heeft plaatsgevonden, waarbij werknemers in vertrouwen zijn genomen en gerust gesteld, waardoor de respons uiteindelijk nog is toegenomen. Het nadeel van deze verschillende benaderingsstrategieën is dat er moduseffecten kunnen optreden doordat de mensen de vragenlijst anders invullen wanneer zij op een andere wijze benaderd worden, wat ten koste zou gaan van de betrouwbaarheid van het onderzoek ('t Hart, Boeijs & Hox, 2005 p. 248). Dit nadeel woog niet op tegen het verlies van erg bruikbare gegevens.

Ondanks dat de non-respons in dit onderzoek minder is dan in voorgaande onderzoeken, heeft toch eenderde deel (40 van de 120 werknemers) niet meegewerkt aan het onderzoek. Deze non-respons is evenredig verdeeld over de populatie en niet toe te schrijven aan een bepaalde groep respondenten. De non-respons kan worden verklaard door het geringe

vertrouwen in het onderzoek, de directie, de onderbezetting waardoor veel werknemers geen tijd of zin hebben om een enquête in te vullen en de algehele afwezigheid van werknemers (langdurig zieken of mensen die op vakantie waren). Onder het personeel was er een aantal keer sprake van item non-respons, vooral in de vragen die de identiteit van de respondent aan het licht zouden kunnen brengen.

De uiteindelijke respons van het onderzoek is uit te drukken in een responsratio. De eerste groep, gevormd door het personeel van Den Engh, had een responsratio van 0,66. Vooral de respons van deze groep is goed uitgevallen wanneer men het vergelijkt met eerdere onderzoeken binnen de organisatie. De tweede groep, gevormd door de directie van Den Engh, had eveneens een responsratio van 0,66.

5. Resultaten en analyse

De resultaten van het onderzoek zijn vanwege de tweeledigheid in het onderzoeksinstrument ook in tweeën verdeelt. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk zullen de resultaten van het gesloten deel van de vragenlijst worden behandeld, waarbij de door de werknemers en directie gegeven cultuurtyperingen worden beschreven en besproken. In het tweede gedeelte zullen de resultaten van het open deel van de vragenlijst aan bod komen, waarbij aandacht wordt geschonken aan de betrokkenheid in de organisatie en eventuele toekomstige veranderingen.

5.1 Resultaten gesloten deel

Beschrijving onderzoeksgroep 1 (de werknemers):

De eerste onderzoeksgroep wordt gevormd door het personeel van Den Engh. Deze groep is in haar geheel benaderd (120 werknemers). Uiteindelijk hebben 80 mensen deelgenomen aan het onderzoek. De groep wordt beschreven aan de hand van de drie beschrijvende variabelen die in het onderzoek zijn opgenomen: *functie*, *leeftijd* en *opleidingsniveau*. Vanwege het wantrouwen omtrent de garantie van anonimiteit zijn deze beschrijvende variabelen door enkele respondenten niet ingevuld.

Van de 80 werknemers die aan het onderzoek hebben meegedaan, hebben er 68 op de vragenlijst de functie vermeld. Het grootste deel van de onderzoeksgroep binnen de jeugdinstelling wordt vanzelfsprekend gevormd door de groepsopvoeders. Samen met de medior en senior groepsopvoeders beslaan zij 60 procent van de totale groep en hebben hiermee een doorslaggevende invloed gehad op de resultaten.

Van de 80 werknemers die aan het onderzoek hebben meegedaan, hebben er 62 op de vragenlijst de leeftijd vermeld. De gemiddelde leeftijd van de onderzoeksgroep is 38 jaar. De jongste werknemer van de onderzoeksgroep is 21 jaar en de oudste werknemer 60 jaar. Verder is het opvallend dat het grootste gedeelte van de respondenten rond de 30 jaar is.

Van de 80 werknemers die aan het onderzoek hebben meegedaan, hebben er 63 op de vragenlijst het opleidingsniveau vermeld. HBO en MBO zijn de meest voorkomende opleidingen binnen de onderzoeksgroep. Deze opleidingen zijn door maar liefst 84 procent van de respondenten (53 werknemers) gevolgd.

Tabel 1: *Beschrijvende Statistiek Werknemers*

Percentage van valide respondenten	
<i>Functie werknemer</i>	
Groepsleider	50,0
Medior Groepsleider	4,4
Senior Groepsleider	5,9
Individueel Trajectbegeleider	5,9
Maatschappelijk Werker	2,9
Beveiliging	13,2
Facilitair Medewerker	2,9
Afdelingshoofd	5,9
Behandelcoördinator	7,4
Verpleegkundige	1,5
Totaal	100
N	68
 <i>Leeftijd werknemer</i>	
<25	3,2
25-34	46,7
35-44	21,0
45-54	19,4
55-60	9,7
Totaal	100
N	62
 <i>Opleidingsniveau werknemer</i>	
MBO	38,1
HBO	46,0
WO	12,7
VMBO-MAVO	3,2
Totaal	100
N	63

Beschrijving Onderzoeksgroep 2 (de directie):

De tweede onderzoeksgroep wordt gevormd door de directie van Den Engh te Den Dolder. Deze directie bestaat uit drie personen: een algemeen directrice, een locatiedirecteur en een directrice bedrijfsvoering. De directrice bedrijfsvoering is helaas niet in staat geweest deel te nemen aan het onderzoek, aangezien zij nog onvoldoende kennis van de werkvloer heeft. De in deze sectie opgenomen resultaten van de directie zijn dus afkomstig van de overige twee directieleden.

5.1.1 Cultuurtyperingen werknemers

Voordat er statistische bewerkingen op de gegevens zijn uitgevoerd, is gecontroleerd of de verzamelde gegevens van de onderzoeksgroep normaal verdeeld zijn. Met behulp van SPSS is gebleken dat dit het geval is⁵.

In het gesloten gedeelte van de vragenlijst is door de werknemers van Den Engh aangegeven wat hun visie is op de huidige en gewenste organisatiecultuur. Deze informatie zal gebruikt worden om de volgende twee deelvragen gedeeltelijk te beantwoorden: “*Hoe zien de werknemers van rijksinrichting Den Engh de huidige organisatiecultuur?*” en “*Wat zien de werknemers van rijksinrichting Den Engh graag veranderen met betrekking tot de organisatiecultuur en hoe denken zij dat dit te realiseren is?*” (De analyse van het open deel van de vragenlijst zal verder ingaan op de beantwoording van deze vragen).

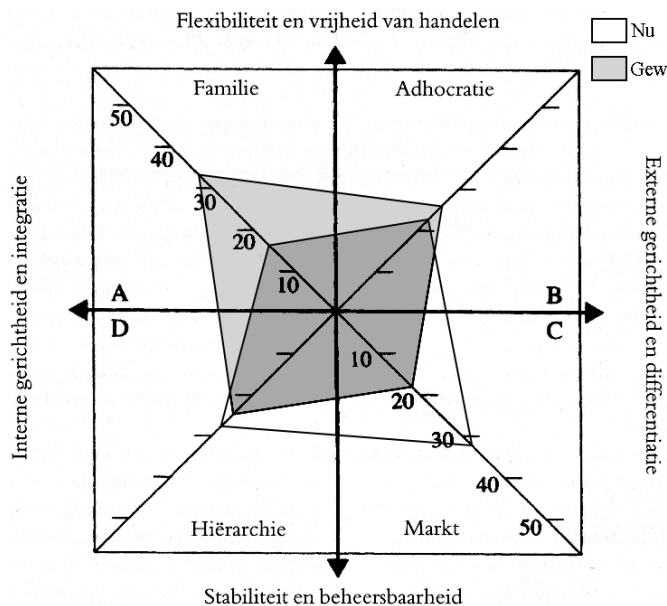
Met behulp van SPSS is het gemiddelde berekend van de scores die door de werknemers aan de verschillende cultuurtypen zijn toegekend. Deze gemiddelden zijn daarna uitgetekend in het model van concurrerende waarden (*figuur 2*), waardoor de volgende cultuurtyperingen zichtbaar zijn geworden:

⁵ Zie Bijlage D, Figuur 1 t/m 8

Tabel 2: *Beschrijvende statistiek*

Cultuurtypen Werknemers

	Gemiddelde
Nu_Familie	16,74
Nu_Adhocratie	22,74
Nu_Markt	31,96
Nu_Hiërarchie	28,56
Gew_Familie	32,71
Gew_Adhocratie	25,19
Gew_Markt	17,69
Gew_Hiërarchie	24,41



Figuur 2: *Cultuurtypering werknemers*

De boven geschetste cultuurtypering van de huidige organisatie is overduidelijk. De respondenten hebben de hoogste scores (gemiddeld 32) toegekend aan de beweringen die de organisatie typeren als marktcultuur. Hiernaast hebben de respondenten de laagste scores (gemiddeld 17) toegekend aan de beweringen die de organisatie typeren als familiecultuur. Beide scores verschillen significant van de scores op de andere cultuurtypen⁶. De geschetste cultuurtypering van de gewenste organisatie is tevens eenduidig. De respondenten hebben de hoogste scores (gemiddeld 33) toegekend aan de beweringen die de organisatie typeren als familiecultuur. De laagste scores (gemiddeld 18) zijn toegekend aan de beweringen die de organisatie typeren als marktcultuur. Deze scores verschillen beide ook significant van de scores op de andere cultuurtypen⁷.

In het model van concurrerende waarden is goed zichtbaar dat er weinig overlap tussen de huidige en gewenste organisatiecultuur is. Waar de huidige organisatiecultuur hoog scoort op marktwaarden en laag op familiewaarden, zou dit volgens de werknemers in de gewenste situatie precies het tegenovergestelde moeten zijn. De cultuurtypering van de gewenste organisatie verschilt op elk kwadrant significant van de cultuurtypering van de huidige organisatie⁸. Deze verschillen worden versterkt door het feit dat de familiecultuur en de marktcultuur de tegenovergestelde kwadranten bezetten. Waar de marktcultuur zich onder

⁶ Zie Bijlage E, Tabel 1

⁷ Zie Bijlage E, Tabel 1

⁸ Zie Bijlage F, Tabel 1

andere kenmerkt door een externe blik om concurrentievoordeel te behalen en een leiding die hard en veeleisend is tegenover de werknemers, is de familiecultuur juist ontstaan in een poging hier afstand van te nemen. De familiecultuur is intern gericht waarbij de leiding de taak heeft de werknemers medezeggenschap te geven over het werk en het personeel meer bij het werk te betrekken (Cameron & Quinn, 2008). Binnen dit onderzoek wordt door berekende (negatieve) correlaties tussen de items bevestigd dat de tegenovergestelde kwadranten elkaars tegenpolen zijn. Deze correlatie is namelijk het hoogste met de scores van de cultuurtypen op de tegenovergestelde kwadranten⁹.

Vooraf was gesteld dat een overheidsinstelling als Den Engh hoogstwaarschijnlijk over een hiërarchische cultuur zou beschikken. Hoewel de score op de hiërarchische cultuur hoog is uitgevallen (gemiddeld 28,5), is deze nog altijd significant minder dan de score op de marktcultuur¹⁰. De gerichtheid op stabiliteit en beheersbaarheid die in een hiërarchische cultuur wordt gevonden is wel duidelijk aanwezig in de organisatiecultuur van Den Engh, maar is volgens de werknemers sterk extern gericht en gedifferentieerd en kan hierdoor geen dominante hiërarchische cultuur vormen. Verder was vooraf gesteld dat de betrokkenheid die men in Den Engh miste kon worden teruggevonden in kenmerken van een familiecultuur. De respondenten hebben in de scoreverdeling laten zien dat ze inderdaad behoefte hebben aan deze betrokkenheid en deze moeten missen in de huidige cultuur.

Bij de analyse van gegevens was het opvallend dat er een sterk verband was tussen de hoogte van het opleidingsniveau en de toebedeelde scores aan de adhocratiecultuur ($\text{Eta}^2=0,16$)¹¹. Des te hoger het niveau van de door de werknemer gevolgde opleiding, des te groter de voorkeur voor een adhocratiecultuur. Hieruit kan worden opgemaakt dat hoger opgeleiden een grotere behoefte hebben aan de flexibiliteit en vrijheid van een adhocratie dan hun lager geschoolde collega's en dat de door de werknemer gegeven cultuurtypering samenhangt met de door hem/haar gevolgde opleiding. Voor de adhocratiecultuurtypering van de gewenste organisatie was een lage betrouwbaarheid berekend en het gevonden verband kan dus niet met zekerheid worden aangetoond.

⁹ Zie Bijlage G, Tabel 1

¹⁰ Zie Bijlage E, Tabel 1 en 2

¹¹ Zie Bijlage H, Tabel 1 en 2

5.1.2 Cultuurtyperingen directie

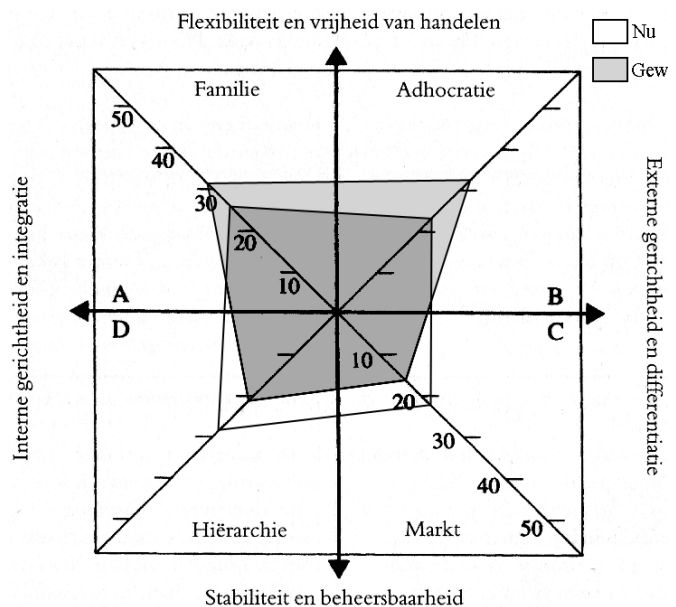
Om statistische bewerkingen uit te voeren op de van de directie verkregen gegevens, moeten de gegevens normaalverdeeld zijn. De directie van Den Engh te Den Dolder bestaat uit drie personen, wat een normale verdeling van de gegevens onmogelijk maakt. Aangezien niet aan de voorwaarden voor het uitvoeren van statistische bewerkingen is voldaan, is het niet mogelijk de significantie van de verschillen binnen en tussen de cultuurtyperingen aan te tonen. Met andere woorden, er kan niet worden aangetoond dat eventueel gevonden verschillen in de cultuurtyperingen van de directie niet aan toeval toe zijn te schrijven.

De directie van Den Engh heeft aangegeven wat haar visie is op de huidige en gewenste cultuur van de organisatie. De informatie die hieruit naar voren is gekomen zal gebruikt worden om de volgende twee deelvragen te beantwoorden: “*Hoe ziet de directie van rijksinrichting Den Engh de huidige organisatiecultuur?*” en “*Wat ziet de directie van rijksinrichting Den Engh graag veranderen met betrekking tot de organisatiecultuur?*”.

Voor de directieleden is berekend wat de gemiddelde scores zijn die door hen aan de verschillende cultuurtypen zijn toegekend. Deze gemiddelden zijn vervolgens uitgetekend in onderstaand figuur, waardoor de cultuurtyperingen van de directie zichtbaar zijn geworden:

Tabel 5: *Beschrijvende statistiek Cultuurtypen Directie*

	Gemiddelde
Nu_Familie	26,67
Nu_Adhocratie	22,50
Nu_Markt	22,08
Nu_Hiërarchie	28,75
Gew_Familie	31,25
Gew_Adhocratie	32,08
Gew_Markt	15,83
Gew_Hiërarchie	20,83



Figuur 3: *Cultuurtyperingen directie*

De door de directie aan de verschillende cultuurtypen toegekende scores voor de huidige organisatie zijn niet erg eenduidig. In de typering komt naar voren dat de directie de huidige organisatie vooral ziet als een hiërarchische organisatie (gemiddeld 29), met eveneens enkele kenmerken van een familiecultuur (gemiddeld 26,5). Deze scores wijken niet heel duidelijk af van de scores op de overige cultuurtypen, wat zou betekenen dat de directie geen dominante cultuur weet te onderscheiden in de huidige organisatie. De geschetste cultuurtypering van de gewenste organisatie spreekt meer tot de verbeelding en laat zien dat de directie de voorkeur heeft voor een familie- (gemiddeld 31) en adhocraticultuur (gemiddeld 32). Hiernaast valt het op dat de markt (gemiddeld 16) en hiërarchische cultuur (gemiddeld 21) minder gewenst zijn in de organisatie.

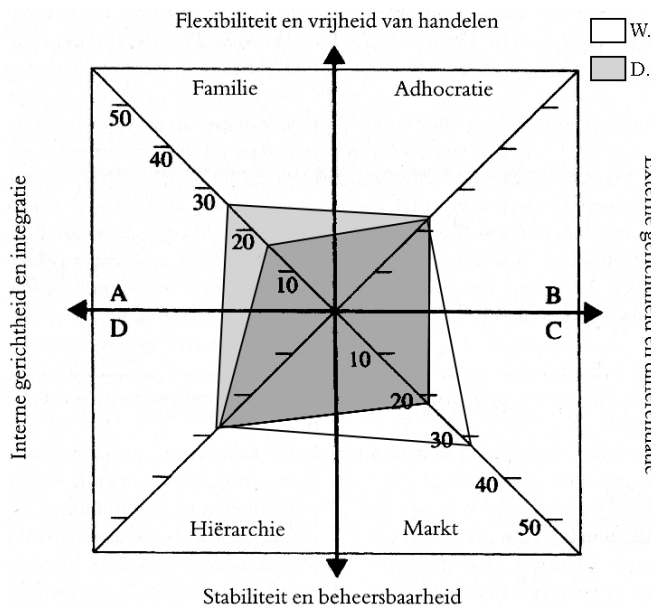
De directie stelt het beleid naar eigen inzichten op en dus is het niet verwonderlijk dat er een aanzienlijke overlap is tussen de visie op de huidige en gewenste cultuur van de organisatie (*figuur 3*). Het grootste verschil tussen de twee visies is terug te vinden in de verplaatsing op de verticale as van het model. Een verticale verplaatsing op deze as betekent een overgang tussen “*Flexibiliteit en vrijheid van handelen*” en “*Stabiliteit en beheersbaarheid*”. De huidige organisatiecultuur is volgens de directie gericht op “*Stabiliteit en beheersbaarheid*”, waar de directie in de gewenste cultuur vanaf wil.

De voorspelling dat Den Engh een hiërarchische cultuurtypering zou hebben wordt door de directie bevestigd. Verder is het opvallend dat zij aangeeft dat de gewenste organisatie, mogelijk vanwege de turbulente omgeving waarin de organisatie zich bevindt, elementen van een adhocraticultuur zal moeten vertonen. De familie- en adhocraticultuur representeren een flexibiliteit die bij een eventueel veranderingsproces nodig zal zijn.

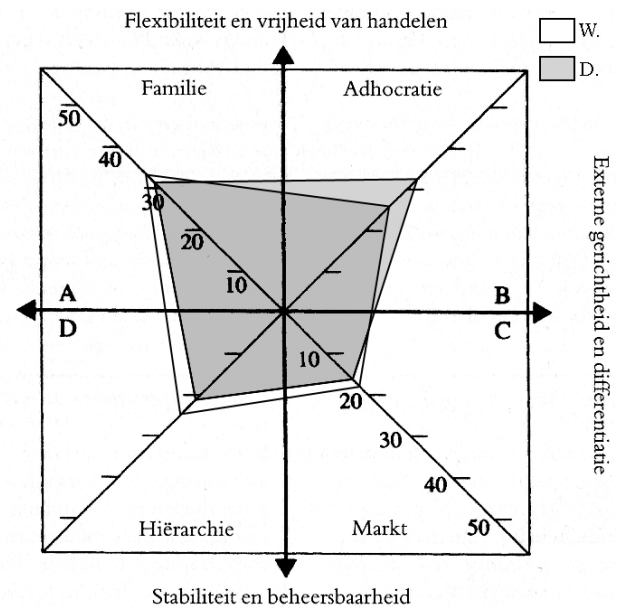
5.1.3 Vergelijking cultuurtyperingen werknemers en directie

Nu van beide onderzoeksgroepen bekend is wat de visie op de huidige- en gewenste organisatiecultuur van Den Engh is kan de laatste deelvraag worden beantwoord: “*Wat zijn de verschillen tussen de werknemers en de directie in de visie op organisatiecultuur?*” (ook van deze verschillen kan niet worden aangetoond dat zij niet toevallig zijn).

Voor de beantwoording van deze vraag zijn de visies op de van beide onderzoeksgroepen op de huidige en gewenste cultuur apart tegen elkaar afgezet in onderstaande figuren:



Figuur 4: Cultuurtyperingen huidige situatie



Figuur 5: Cultuurtyperingen gewenste situatie

Eén blik op *figuur 4* laat zien dat de onderzoeksgroepen een erg afwijkend beeld hebben van de huidige organisatie. De groepen hebben weliswaar vergelijkbare scores behaald op de kwadranten van de hiërarchische- (28,5 en 28,8) en adhocratiecultuur (22,7 en 22,5), maar verschillen in grote mate in de scores op de kwadranten van de familie- (16,7 tegenover 26,7) en marktcultuur (32 tegenover 22). De werknemers hebben aangegeven dat ze in de huidige organisatie vooral de kenmerken van de familiecultuur niet terugvinden en tegelijkertijd een erg dominante marktcultuur ervaren. De directie ervaart dit duidelijk niet en geeft aan dat de kenmerken van een familiecultuur in de huidige organisatie wel degelijk aanwezig zijn en dat de door de werknemers geschetste dominantie van een marktcultuur ook overtrokken is.

De gelijkens tussen de visies van de onderzoeksgroepen op de gewenste organisatie van de gewenste organisatie is treffend (*figuur 5*). Beide onderzoeksgroepen geven aan weinig gevoel te hebben voor een organisatie met een hiërarchische- (24,4 en 20,8) of marktcultuur (17,7 en 15,8). Beide groepen geven eveneens aan dat de organisatie baat zou hebben bij de kenmerken die een familiecultuur met zich meebrengt (32,7 en 31,3). Toch is er een punt waarop beide sterker van elkaar verschillen. Waar de werknemers in de gewenste organisatie een bescheiden rol hebben weggelegd voor de kenmerken van een adhocratiecultuur (25,1), heeft de directie aangegeven dat de organisatie zich ook op dit vlak flink zal moeten ontwikkelen om de door hun gewenste organisatie te realiseren (32,1).

5.2 Resultaten open deel

Uit de gesprekken die met de directie gevoerd zijn bleek dat er een tekort was aan betrokkenheid onder het personeel binnen Den Engh. Een gevoel van betrokkenheid werd door de directie gezien als essentieel voor het goed kunnen functioneren van de organisatie in haar geheel. Dit gevoel van betrokkenheid zou er dan voor moeten zorgen dat het personeel elkaar meer gaat motiveren, stimuleren en corrigeren. In het jaarplan van Den Engh voor het jaar 2008 is een verbeterprogramma opgesteld met naast de eerder besproken cultuurverandering, de missie van de organisatie. In deze vernieuwde missie zijn er meerdere 'kernpunten' gericht op de werknemers en het verbeteren van hun betrokkenheid bij de organisatie, namelijk:

1. Den Engh wil haar medewerkers *een inspirerende werkomgeving bieden*, waarin *ontwikkeling en zingeving* centraal staan;
2. Kernwaarden hierbij zijn *integriteit, respect, zelfreflectie, verantwoordelijkheid* en *samenwerking*;
3. In haar werkwijze is Den Engh hierbij *vraaggericht, flexibel, transparant, betrouwbaar* en *professioneel*.

Vanuit deze kernpunten kan worden opgemaakt dat de directie in 2008 op papier al aandacht heeft geschonken aan de betrokkenheid binnen de inrichting, maar het is nog maar de vraag of deze aandacht ook in de praktijk is terug te vinden. In dit onderzoek is er een speciaal onderdeel gewijd aan de betrokkenheid binnen Den Engh. In het onderzoeksinstrument zijn hiervoor enkele open vragen opgenomen. In deze open vragen is ruimte gelaten voor de zingevings- en sociale processen van de organisatieleden, aangezien hiervoor geen ruimte was in het gesloten gedeelte van het onderzoeksinstrument. De informatie die uit de open vragen naar voren is gekomen is hieronder uitgewerkt. In de eerste plaats wordt in *paragraaf 5.2.1* besproken wat de houding van het personeel is ten aanzien van de huidige betrokkenheid. Vervolgens zullen in *paragraaf 5.2.2* de door het personeel aangedragen verklaringen voor deze betrokkenheid worden besproken, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drie verschillende varianten van betrokkenheid binnen Den Engh. Tot slot zal in *paragraaf 5.2.3* worden overgegaan tot het geven van een tweetal concrete punten waarin het personeel direct verandering wil zien.

5.2.1 Betrokkenheid binnen Den Engh

In het onderzoek werd gevraagd naar het vermeende gebrek aan betrokkenheid en de houding van de respondent tegenover deze betrokkenheid. Uit de beantwoording van de vragen is gebleken dat het gebrek aan betrokkenheid, als door de directie beschreven, niet bij alle medewerkers aanwezig is. Een deel van het personeel heeft aangegeven dat de ervaring van de betrokkenheid sterk afhankelijk is van de groepen waarmee men in contact komt. Desondanks is er in de organisatie toch een meerderheid die aangeeft dat het besproken gebrek aan betrokkenheid er wel degelijk is en dit ook voor problemen zorgt binnen de organisatie.

Het is dus opvallend dat de houding tegenover de betrokkenheid niet bij iedereen hetzelfde is. Het personeel dat de betrokkenheid wel ervaart heeft hier twee mogelijke verklaringen voor aangedragen. De eerste verklaring stelt dat mensen op de werkvloer de betrokkenheid niet goed kunnen waarnemen. De respondenten die deze verklaring aandragen geven aan dat er op meerdere niveaus meer overleg is dan ooit tevoren, maar niet iedereen hiermee in aanraking komt. Het overleginstrument moet volgens deze respondenten dan ook meer eigen worden gemaakt om tot de gewenste resultaten te leiden. De tweede verklaring wijst het personeel zelf aan als boosdoener. Het personeel zou niet goed om kunnen gaan met de vele veranderingen binnen de organisatie, waarbij velen zich hebben vastgegrepen aan het verleden en frustraties hebben afgereageerd op de directie. Een verandering binnen een organisatie kan voor haar leden aanvoelen als een bedreiging in hun positie, inkomen en sociale status. Ze zullen zich dan inderdaad vastklampen aan het verleden, waaronder de oude organisatiecultuur (Doorewaard & De Nijs, 2004). Ondanks dat een deel van het personeel het probleem *ontkent*, is er een veel groter deel dat het probleem *erkent*. Aangezien ook de directie heeft aangegeven dat er wel degelijk een gebrek aan betrokkenheid is, zal de beschrijving zich verder op deze groep respondenten concentreren.

5.2.2 Verklaringen

Voor het ontbreken van betrokkenheid zijn door het personeel meerdere mogelijke verklaringen gegeven. Een overkoepelende verklaring die naar voren is gekomen beschreef hoe het nieuwe beleid te weinig rekening houdt met mensen die langer actief zijn in de inrichting. Deze mensen hebben zich jarenlang bepaalde werk- en interactiepatronen aangeleerd, die niet van de ene op de andere dag kunnen worden afgeleerd. Er is dan ook een aantal keren opgemerkt dat het belangrijk is voor de directie meer historisch besef te ontwikkelen. De organisatiecultuur moet hierbij ook worden betrokken. Deze moet worden afgesteld op contextuele factoren, zoals de geschiedenis van de organisatie (Cameron & Quinn, 2008).

De verklaringen voor het gebrek aan betrokkenheid zullen verder worden uitgewerkt aan de hand van drie vormen van betrokkenheid die het duidelijkste naar voren kwamen in de analyse van de open vragen; het gebrek aan betrokkenheid van de directie bij de werkvloer, het gebrek aan betrokkenheid van de werkvloer bij het leiden van de organisatie en het gebrek aan betrokkenheid van de werkvloer met de organisatie zelf.

Het gebrek aan betrokkenheid van de directie bij de werkvloer

Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven op dit moment weinig vertrouwen in de directie te hebben. De veranderingen die de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden binnen de organisatie hebben het vertrouwen van het personeel in de directie namelijk afgevlakt. Meerdere malen is aangegeven dat de directie in het verleden verscheidene beloftes heeft gedaan aan het personeel, die niet konden of zijn nagekomen.

“Niet roepen ‘We willen geen mensen beschadigen’ en vervolgens hieraan voorbij gaan.” – Respondent 71

Dit is dan ook de reden dat er vanaf de werkvloer een dringende vraag is naar realistische, haalbare doelstellingen voor de organisatie en het personeel. Er is door het personeel regelmatig getracht signalen te zenden naar de directie aangaande zaken die op dit moment tot problemen leiden, of zaken die beter kunnen, maar deze hebben tot weinig resultaat geleid.

Er is een aantal dingen dat eerst grondig moet worden verbeterd wil er weer een vertrouwensband ontstaan tussen het personeel en de directie. Veel respondenten spreken over een *gebrek aan openheid en duidelijkheid* naar de werkvloer. Men heeft als gevolg hiervan op dit moment vaak het gevoel beperkt geïnformeerd te zijn. De directie moet naast het uitzetten van heldere en logische lijnen voor de organisatie, informatie ook op de juiste manier over weten te brengen op het personeel. Veranderingen binnen de organisatie moeten voor het personeel concreet worden vertaald naar doelen, duur, betrokkenheid en deelname in het proces.

Dit brengt ons tot het tweede punt waarop de organisatie op dit moment volgens het personeel tekort komt; *de communicatie*. De communicatie tussen de directie en de werkvloer zal beter moeten gaan verlopen en in frequentie toenemen. In de gesprekken die op dit moment plaatsvinden, wordt er namelijk te weinig naar elkaar geluisterd. Er is opgemerkt dat er in veel gevallen eerst wordt gehandeld en daarna pas gesproken met de betrokkenen. Dit

wijst duidelijk op een gebrek aan betrokkenheid met wat er zich op de werkvloer afspeelt. De communicatie die op dit moment plaatsvindt beperkt zich in veel gevallen ook nog eens tot indirecte communicatie. Onbekend maakt onbemind en daarom is ook de fysieke/directe communicatie erg belangrijk. Het personeel geeft aan de directieleden te weinig te zien op de werkvloer en vragen om directe betrokkenheid bij het werk dat door het uitvoerende personeel wordt verricht. Men mist op dit moment een aanwezige, positief ingestelde en stimulerende leiding, die het geven van schouderklopjes niet achter wege laat. Een aantal respondenten gaf als voorbeeld dat directieleden in kleine werkgroepjes in overleg zouden kunnen gaan met het personeel. Het boeien en het binden van het personeel door middel van het geven van beloningen en opleidingen blijft hiernaast ook een belangrijke rol spelen.

Een aantal respondenten heeft de directieleden nog nooit ontmoet. Het wordt dus misschien wel eens tijd voor een kennismaking. Volgens deze respondenten zouden dan veel van de huidige problemen worden opgelost en toekomstige problemen voorkomen. Er moet niet worden vergeten dat een goed voorbeeld goed doet volgen. **Toon dus betrokkenheid!**

Het gebrek aan betrokkenheid van de werkvloer bij het leiden van de organisatie

De piramide van Maslow leert ons dat het voor mensen erg belangrijk is *waardering te ontvangen* voor het door hun verrichte werk en het ook belangrijk is dat mensen *zichzelf kunnen ontplooien* (Bolman & Deal, 2003). Op dit moment heeft een groot gedeelte van het personeel binnen Den Engh het gevoel dat de organisatie op beide punten tekort schiet. Ook heeft men aangegeven het idee te hebben buiten te worden gesloten bij het besluitvormingsproces van de inrichting.

“Op de werkvloer en ook bij mijzelf heerst het gevoel of wij een kudde dieren zijn die alles moeten slikken.” – Respondent 19

Als gevolg hiervan heeft het personeel het gevoel onvoldoende gerespecteerd te worden in hun functie en het idee dat hun mening er niet toe doet. De werknemers zullen het beste functioneren wanneer al hun behoeften bevredigd zijn en het is dan ook aan de organisatie waarin zij functioneren een werkomgeving te creëren die dit mogelijk maakt.

Er kunnen binnen organisaties twee verschillende HRM modellen worden gehanteerd, met beiden een eigen visie op de beste vorm van HRM-beleid (Doorewaard & De Nijs, 2004). Het *Harvard-model* van HRM richt zich hierbij vooral op de binding van het personeel aan de

organisatie. Om deze binding te garanderen moet volgens dit model de invloed van personeel zich niet beperken tot formele zeggenschap in de organisatie, maar ook aanwezig zijn op de eigen werkplek en arbeidstaak. Het *Michigan-model* van HRM gaat er daarentegen vanuit dat het personeel zich moet aanpassen aan de organisatie in zowel gedrag als houding, waarbij weinig ruimte wordt gelaten voor inbreng van de werkvloer. Uit de beantwoording van de vragen aangaande de betrokkenheid bleek het personeel op dit moment twee soorten betrokkenheid te missen. De eerste vorm van betrokkenheid kan worden geschaard onder de noemer *'formeel zeggenschap in de top van de organisatie'*. De tweede vorm van betrokkenheid is de *'zeggenschap op de eigen werkplek en in de eigen arbeidstaak'*. Den Engh lijkt op dit moment dus meer het *Michigan-model* te hanteren, een HRM-model dat niet strookt met de visie van de werknemers op het wenselijke HRM-model: het *Harvard-model*. Er zal nu een korte beschrijving volgen van het gemis aan beide soorten betrokkenheid om de situatie te verduidelijken.

Het gebrek aan *formeel zeggenschap in de top van de organisatie* wordt vooral gevormd door de *'top-down'* structuur die in de organisatie aanwezig is. De belangen van de werkvloer en de directie liggen volgens velen erg ver uit elkaar en zijn op sommige punten volgens enkele respondenten zelfs onoverbrugbaar.

"Door de afstand tussen management met de werkvloer is er geen betrokkenheid maar juist afstand en het 'wij en zij'." – Respondent 79

Dit is dan ook de reden dat er een grote vraag is ontstaan naar meer invloed van het personeel in de besluitvorming en een verandering in de machtsstructuur van de organisatie. Door dit mogelijk te maken kan de organisatie veel voordeel behalen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, winst behalen in de werksfeer en winst behalen in de zorg voor de mensen (Cameron & Quinn, 2008).

Bij Den Engh zijn regelmatig bepaalde regels en veranderingen zonder consultatie van de werkvloer ingevoerd. Er is voor het doorvoeren van deze veranderingen vaak ook achteraf geen duidelijke verklaring gegeven tegenover degene die door deze maatregelen zijn getroffen. Deze constatering sluit aan bij de beweringen over het gebrek aan openheid en de tekortkomingen in de communicatiepatronen, die al eerder aan bod kwamen. De overgang naar het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is een praktijkvoorbeeld van een verandering die een ieder betrof en waar veel weerstand vanaf de werkvloer over is

geweest. Wie niet meeding in deze overgang kon zijn spullen pakken, zo simpel was het. Veel mensen die op dit moment actief zijn binnen de organisatie zijn het nog steeds niet eens met deze overstap, wat vanzelfsprekend rampzalige gevolgen heeft voor hun betrokkenheid bij de organisatie. De boodschap die het personeel dan ook probeert over te brengen is dat meer invloed van de werkvloer in de methodiek en de besluitvorming tot meer betrokkenheid bij het werk en de organisatie zal leiden. Het personeel dat het werk uitvoert, vormt over het algemeen de groep die het dichtst bij de doelgroep staat. De informatie die zij bezitten is van vitaal belang voor het functioneren van de organisatie en het behalen van de gestelde doelen.

Om dit soort betrokkenheid te verbeteren moet een te groot kader worden vermeden.

“Verantwoordelijkheden delegeren. De organisatie is nu “top”-zwaar. Er zijn teveel mensen in dienst die niets met de jongeren te maken hebben.” – Respondent 15

Er zijn op het moment erg veel mensen in dienst die geen direct contact hebben met de doelgroep; de jongens op de groepen. Dit besef lijkt in de ogen van velen bij de directie afwezig te zijn.

Zeggenschap op de eigen werkplek en in de eigen arbeidstaak is de tweede soort betrokkenheid die volgens velen tot op heden ontbreekt. Er is veel veranderd op het gebied van verantwoordelijkheden, wat voor velen tot gevolg heeft gehad dat de vrijheid van handelen flink is afgenomen. Er is binnen Den Engh veel beschreven in protocollen, regels en veiligheidseisen. Dit zijn standaard kenmerken van overheidsinstellingen, die meestal een hiërarchische cultuur bezitten, met een groot aantal standaardprocedures, een groot aantal hiërarchische niveaus en de nadruk op het naleven van deze regels (Cameron & Quinn, 2008). Een aantal respondenten ziet deze regels als een belemmering van de voortgang van het primaire proces en ervaart als gevolg hiervan een vermindering in het werkplezier. De bureaucratisering neemt de verantwoordelijkheid uit handen van het uitvoerende personeel, die zich als gevolg hiervan ook steeds minder verantwoordelijk voor het eindproduct voelen. Het personeel heeft het gevoel dat de regels op de eerste plaats komen en daarna pas het personeel (*Michigan-model*), terwijl dit in hun ogen andersom zou moeten zijn (*Harvard-model*).

Het advies van de werkvloer op dit punt is dan ook dat de organisatie zoveel moet voorkomen te rigide te worden. Er moet speelruimte zijn voor vooral het uitvoerende personeel, een mogelijk teken van vertrouwen in de richting van al het personeel. Het

management moet er volgens de respondenten zijn om het uitvoerende personeel in het werk te ondersteunen en niet om hen het werk onmogelijk te maken.

Over het algemeen is verder naar voren gekomen dat het personeel een gevoel van waardering mist. Er moet meer aandacht besteedt worden aan het personeel, bijvoorbeeld in de vorm van leuke gezamenlijke activiteiten die bijdragen aan de onderlinge band en de band met de organisatie. Op het moment gebeurt dit bijna niet of worden deze activiteiten te gebrekkig gecommuniceerd en wordt het personeel er te weinig in betrokken.

Het gebrek aan betrokkenheid van de werkvloer met de organisatie na de reorganisatie

Zoals eerder besproken is er veel veranderd binnen Den Engh in een erg kort tijdsbestek. Onder het personeel heerst het gevoel dat de directie teveel bezig is met het slechte verleden in plaats van te werken aan een betere toekomst. De boodschap die het personeel dan ook wil overbrengen is dat de huidige situatie in de organisatie eerst moet stabiliseren, voordat men aan nieuwe veranderingen begint.

“Eerst borgen voordat er doorontwikkeld wordt: rem op nieuwe ontwikkelingen en zorgen voor dat wat nog niet goed loopt zodat er een meer solide basis ontstaat.” – Respondent 62

In de ogen van deze mensen is er tot nu toe veel verspilde moeite, tijd en geld gestoken in de veranderingspogingen, wat kan leiden tot het door de directie erkende cynisme, frustratie, verlies van vertrouwen en afkalving van het moreel onder het personeel (Cameron & Quinn, 2008). De tijd die nodig is om de huidige situatie te laten stabiliseren kan dan tegelijkertijd gebruikt worden om de samenwerking binnen de teams te verbeteren. Het is bekend dat het inhuren van arbeidskrachten van buiten de organisatie een negatief effect op de motivatie van werknemers en hun binding aan de organisatie heeft (Bolman & Deal, 2003). Binnen Den Engh zijn er veel wisselingen geweest in personeel en dit grote verloop heeft geen positief effect gehad op de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie. Men is zich ervan bewust dat veel van de veranderingen die zijn doorgevoerd in de organisatie van buitenaf zijn opgelegd door mensen die weinig affiniteit hebben met de organisatie en de praktijksituaties waar het uitvoerende personeel elke dag mee in aanraking komt. Een voorbeeld hiervan is de zesmaandse opvang, waarin het personeel niet het resultaat kan bereiken waar men naar streeft.

“Duidelijke keuze maken: op dit moment zijn we geen behandelinginrichting maar een opvanginrichting.” – Respondent 78

Er veel mensen bij de organisatie gekomen vanwege de SGS-opvoedingsmethode en zij hebben het gevoel dat ze met de vernieuwde methodiek iets is afgenomen, iets waar zij jarenlang hard aan hebben gewerkt.

Er heerst onder het personeel een algemeen gevoel dat de inhoud van het werk steeds minder belangrijk is geworden bij Den Engh.

“Ik vind het een kille, onbetrouwbare organisatie waarin het niet (meer) gaat om opvoeden, maar om etalagegedrag tot de overheid en de buitenwereld...” – Respondent 75

Meer kwaliteit in plaats van kwantiteit is wat men vanaf de werkvloer roept. Het is binnen elke organisatie belangrijk dat er een ‘fit’ is tussen de houding en aspiraties van werknemers en de cultuur van de onderneming (Doorewaard en De Nijs, 2004). Men heeft op dit moment het gevoel dat deze ‘fit’ niet aanwezig is. Ondanks de eisen van buitenaf, blijft het belangrijk vooral uit te gaan van de eigen kwaliteiten. Het is voor een organisatie, en zeker voor een directie, van essentieel belang dat men weet wat deze kernkwaliteiten zijn, om vervolgens vooral op dit vlak te investeren (Van der Loo, 2007).

5.2.3 Actuele thema's

Aangezien er vanaf de werkvloer erg veel kritiek is op het huidige beleid van de directie, is het vanzelfsprekend dat er bepaalde onderwerpen zijn die het personeel het liefst direct verandering zou willen zien. Het is natuurlijk in de eerste plaats aan te raden zelf contact te zoeken met de werkvloer zodat men er zelf achter komt wat er precies speelt, maar twee zaken waar het personeel heel erg mee in de maag zit op het moment zullen toch worden uitgelicht. Er zijn volgens het personeel tot op heden weinig concrete dingen aangepakt vanuit de directie en dit kan dus als een kans worden gezien hiermee alsnog te beginnen.

Er is naar mening van het personeel een grote onderbezetting binnen Den Engh, die de draagkracht/draaglast balans van de van de werknemers heeft verstoord en op deze manier het primaire proces in de weg zit. De onderbezetting heeft tot gevolg gehad dat de overgebleven

werknemers meer dagen werken en een grote mate van flexibiliteit moeten vertonen, waar weinig tegenover staat vanuit de organisatie zelf. Op dit moment zijn veel gaten in de bezetting opgevuld door ongekwalificeerd personeel. Dit zijn dan vaak mensen die voor de reorganisatie een andere functie bekleedde en mensen die nog bezig zijn met het volgen van een opleiding die hen later zal kwalificeren voor de functie. De overgang van het Ministerie van Justitie naar VWS heeft de zaak alleen maar verslechterd. Dit betekende namelijk nog meer onvoldoende ingewerkt personeel, een nog hogere werkdruk en nog meer onduidelijkheid.

Hiernaast leidt de pauzeregeling tot veel ophef onder het personeel. De huidige roosters en pauzes zijn duidelijk niet naar ieders tevredenheid opgesteld. De vernieuwde roosters en pauzes zijn doorgevoerd ondanks de weerstand hiertegen en zorgen tot op de dag van vandaag voor problemen. Uit de beantwoording van de vragen bleek dat de werkdruk hierdoor nog hoger is geworden terwijl de pauzes eigenlijk onnodig zijn en ten koste gaan van de doelgroep. Er is van bovenaf te weinig kijk op het groepsproces, en men heeft het gevoel dat de directie niet begrijpt hoe door deze regeling de werkdruk toeneemt en het werkplezier afneemt.

6 Conclusie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was het krijgen van een duidelijk beeld van de visie van de werknemers en de directie op de huidige en gewenste organisatiecultuur in Den Engh om vervolgens beleidsaanbevelingen te doen om deze visies beter op elkaar aan te laten sluiten. Eerst zullen in *paragraaf 6.1* de conclusies van het onderzoek worden behandeld, waarbij door beantwoording van de vraagstelling, het verkregen beeld van de visie van de werknemers en de directie geschetst wordt. De daaruit volgende beleidsaanbevelingen zullen in *paragraaf 6.2* aan bod komen.

6.1 Conclusies

Dit onderzoek was erop gericht de volgende vraagstelling te beantwoorden: “*Welk organisatiecultuurtype is op dit moment aanwezig binnen rijksinrichting Den Engh en hoe moet deze, geleid door inzichten van de directie en de werknemers, veranderen?*”. Uit de analyse van de resultaten is gebleken dat de werknemers de huidige organisatie als marktcultuur typeren. Bij deze organisatiecultuur wordt vooral aandacht besteed aan zaken die zich buiten de organisatie afspelen. Het leidinggevende personeel is in een dergelijke organisatiecultuur vaak hard en veeleisend (Cameron & Quinn, 2008). In tegenstelling tot de werknemers hebben de directieleden geen dominant cultuurtype weten te onderscheiden, wat betekent dat werknemers de directie verschillend tegen de huidige organisatie aankijken.

Over de gewenste situatie zijn de directie en de werknemers het meer eens. Beiden hebben aangegeven een familiecultuur als wenselijk te zien in de organisatie. Bij een dergelijk cultuurtype heeft de leiding de taak de werknemers medezeggenschap te geven over het werk, om een gevoel van participatie, **betrokkenheid** en loyaliteit te bevorderen (Cameron & Quinn, 2008). Naast deze familiecultuur heeft de directie ook aangegeven de kenmerken van een adhocratiecultuur terug te willen zien in de gewenste organisatie. De flexibiliteit die een familie- en adhocratiecultuur met zich meebrengt, is onmisbaar in een eventueel toekomstig veranderingsproces, zeker in een organisatie met een turbulente omgeving als Den Engh.

Duidelijk is geworden waar de organisatie zich op dit moment bevindt en waar de organisatie volgens haar leden zou moeten zijn. Het is opvallend dat door de directie van Den Engh in het verleden al actie is ondernomen een familiecultuur te realiseren, maar dat hier op de werkvloer niets van te merken is. Dit onderzoek is bedoeld als ondersteuning voor

toekomstige beslissingen op het gebied van organisatiecultuur en moet aansluiten bij de doeleinden van het huidige beleid binnen Den Engh. Het jaarplan van de organisatie voor 2008 bevat een missie waarin drie kernpunten zijn beschreven die kenmerken vertonen van een familiecultuur. Het open deel van het onderzoeksinstrument heeft inzicht geboden in de tekortkomingen in de uitwerking van deze drie missiepunten, die nu zullen worden uitgewerkt.

Het eerste kernpunt uit de missie beschrijft dat de organisatie haar medewerkers een inspirerende werkomgeving wil bieden, waarin ontwikkeling en zingeving centraal staan.

Om een *inspirerende werkomgeving* te kunnen bieden aan de werknemers is het belangrijk dat er sprake is van een 'fit' tussen de houding en aspiraties van de werknemers en de cultuur van de onderneming (Doorewaard en De Nijs, 2004). Uit de resultaten van dit onderzoek is duidelijk gebleken deze 'fit' op dit moment nog niet aanwezig is. Waar de organisatie nu gericht is op zaken die zich buiten de organisatie afspelen met een leiding die hard en veeleisend is, willen de werknemers naar een situatie waarin de organisatiegericht is op zaken die zich binnen de organisatie afspelen en waar de leiding de werknemers medezeggenschap geeft over het werk en het personeel meer bij het werk te betrekken (Cameron & Quinn, 2008). De *zingeving* wordt voor de werknemers vooral gevoed door de inhoud van het werk. Deze inhoud is volgens velen in de afgelopen jaren naar de achtergrond verdwenen. Er zijn op dit moment teveel mensen in dienst die niet direct betrokken zijn bij wat voor de werknemers de inhoud van het werk bepaalt; de jongens op de groepen.

Het tweede kernpunt uit de missie beschrijft de gewenste waarden van de organisatieleden, waarbij integriteit, respect, zelfreflectie, verantwoordelijkheid en samenwerking hoog in het vaandel staan.

Veel werknemers binnen Den Engh ervaren op dit moment een gebrek aan *respect*. Ze missen de waardering voor het werk en de mogelijkheid tot zelfontplooiing, die volgens het model van Maslow onmisbaar zijn in een organisatie die juist met haar werknemers om wil gaan (Bolman & Deal, 2003). Ook is er onder de medewerkers de vraag om enig historisch besef bij de directie. Dit besef zou een teken zijn van respect voor de werknemers en hun verleden in de organisatie. Aangaande de *verantwoordelijkheden* binnen de organisatie kan worden gesteld dat de organisatie niet het juiste HRM-model hanteert. Het Harvard-model van HRM richt zich op de binding van het personeel aan de organisatie en zou veel bieden aan een organisatie waar dit afwezig is, zoals Den Engh. De directie heeft in het onderzoek zelf

aangegeven zich meer te willen richten op “*flexibiliteit en vrijheid van handelen*”, maar in de huidige situatie is er voor de werknemers een gemis aan *formeel zeggenschap in de top van de organisatie* (ze worden niet betrokken bij de beleidsvorming) en *zeggenschap op de eigen werkplek en in de eigen arbeidstaak*. Op dit moment zijn veel verantwoordelijkheden uit handen genomen van de werkvloer en worden beslissingen ‘*top-down*’ genomen. De directie werkt zichzelf op dit punt op dit moment dus tegen. Om de *samenwerking* binnen de organisatie te verbeteren is het verder van groot belang dat de huidige situatie eerst gaat stabiliseert voordat men aan nieuwe veranderingen begint. Vooral het grote verloop onder het personeel is niet positief geweest voor de onderlinge samenwerking. De tijd die gebruikt wordt om de huidige situatie te stabiliseren kan dan gebruikt worden om de samenwerking binnen de teams te verbeteren. De werkvloer heeft verder aangegeven behoefte te hebben aan een beter samenwerkingsverband met de directie, in de vorm van meer betrokkenheid van de directie bij de werkvloer en meer betrokkenheid van de werkvloer bij het leiden van de organisatie.

Het derde kernpunt uit de missie dat aansluiting vindt bij de kenmerken van de familiecultuur richt zich op de werkwijze van Den Engh. Deze werkwijze zou namelijk vraaggericht, flexibel, transparant, betrouwbaar en professioneel moeten zijn.

Er wordt op dit moment een groot beroep gedaan op de *flexibiliteit* van de werknemers vanwege de onderbezetting, die voor veel problemen op de werkvloer zorgt, terwijl zij geen flexibiliteit van de organisatie zelf kunnen verwachten. Binnen de organisatie is er veel beschreven in protocollen, regels en veiligheidseisen, wat door de werknemers wordt ervaren als een belemmering van de voortgang van het primaire proces en een vermindering van het werkplezier. Dit alles is opvallend, wanneer men zich realiseert dat de directie zelf aangeeft weinig op te hebben met een organisatie die gebouwd is op hiërarchische waarden. De *transparantie* die in de organisatie aanwezig zou moeten zijn is op dit moment erg ver te zoeken vanwege een gebrek aan openheid en duidelijkheid naar de werkvloer. De communicatie tussen de directie en de werkvloer zal beter moeten verlopen en in frequentie moeten toenemen om deze transparantie alsnog te realiseren. Onbekend maakt onbemind, dus ook de fysieke/directe communicatie van de directie naar de werkvloer mag hierbij niet ontbreken. De boodschap moet hierbij ook duidelijk worden geformuleerd en concreet worden vertaald naar doelen, duur, betrokkenheid en deelname in het proces. De organisatie wil tot slot in haar werkwijze *betrouwbaar* zijn. Er is meerdere malen naar voren gekomen dat er in het verleden door de directie beloftes zijn gedaan aan het personeel, die niet konden

worden/zijn nagekomen. Ook hebben veranderingen van de afgelopen tijd de grond onder de voeten van de werknemers weggetrapt en is er een grote behoefte aan realistische, haalbare doelstellingen voor de organisatie en het personeel.

De neuzen staan binnen Den Engh grotendeels dezelfde richting op als het gaat om waar men heen wil met de organisatie. De weg die de organisatie met het huidige beleid was ingeslagen is een eerste stap in de richting van een betere toekomst, maar de praktische uitwerking van deze plannen laten tot op heden nog te wensen over.

De ‘duality of structure’ theorie van Giddens leert ons dat de organisatie wordt gevormd door het personeel en het personeel op haar beurt weer door de organisatie (Doorewaard & De Nijs, 2004). De door werknemers en directie gewenste familiecultuur representeert betrokkenheid en tekenen van deze cultuur in de organisatie zullen de werknemers richting deze cultuur sturen. De organisatie zal in de toekomst de flexibiliteit van een familie- en adhocratiecultuur goed kunnen gebruiken, zeker in de periode van verandering waarin zij zich nu bevindt. Het is aan de directie en de werknemers de gewenste situatie in de toekomst **SAMEN** te realiseren.

6.2 Beleidsaanbevelingen

Naast het krijgen van een duidelijk beeld van de visie van de werknemers en de directie op de huidige en gewenste organisatiecultuur was het doel van dit onderzoek beleidsaanbevelingen te doen om deze visies beter op elkaar aan te laten sluiten. Deze beleidsaanbevelingen zijn een concretisering van de inzichten van het onderzoek. De aanbevelingen zijn verdeeld over vier fasen; een fase van stabiliseren, een fase van ‘unfreezing’, een fase van ‘moving’ en een fase van ‘refreezing’. De werknemers hebben aangegeven de tijd nodig te hebben om dingen te laten bezinken en te reflecteren op de al ingevoerde veranderingen. In de fase van stabiliseren staat daarom het berusten in de huidige situatie centraal. De overige drie fasen zijn afgeleid van de definitie van een geslaagd veranderingsproces door Lewin in 1947 (in Doorewaard & De Nijs, 2004).

Fase van stabiliseren

1. Stel werknemers op de hoogte van waar de organisatie op dit moment staat en wat dit voor hen betekent. Veel communicatie vindt op dit moment plaats via email, maar deze wordt niet door een ieder gelezen. Maandelijks bijeenkomsten waarbij de afdelingen met de gehele directie kan discussiëren zijn in dit geval wenselijker.
2. Vindt in samenwerking met de werkvloer (op bijvoorbeeld de maandelijkse bijeenkomsten) de identiteit van de organisatie terug (dit onderzoek is een eerste stap). Deze identiteit moet worden omgezet in een duidelijke missie en visie die dan door de werknemers wordt herkend en gedragen.

Fase van 'unfreezing'

De fase van 'unfreezing' moet gebruikt worden om eventuele weerstand onder werknemers bij tegenover het aankomende veranderingsproces op te vangen en de betrokkenheid bij dit proces te vergroten.

3. Vaak concentreert men zich op problemen vanuit het verleden. Door het verleden los te laten kan men zich focussen op het nieuw opgestelde overkoepelende doel. De mogelijke naamsverandering kan voor een dergelijke nieuwe start zorgen.
4. Breng met deze nieuwe naam ook de nieuwe visie op de juiste manier over op de werkvloer. Geef de achterliggende gedachten van de nieuwe visie weer en geef de noodzaak ervan aan. Draag de nieuwe missie en visie visueel uit, door een toneelgezelschap of filmpje. **Sta hierbij open voor het geven van feedback!**

Fase van 'moving'

Tijdens de 'moving' fase vindt de interventie plaats. De cultuurbeïnvloeding kan van start gaan zodra de directie het idee heeft dat de werknemers klaar zijn voor de verandering.

5. De invloed van het personeel moet zich in de toekomst niet beperken tot medezeggenschap in de beleidsvorming, maar ook aanwezig zijn op de eigen werkplek en arbeidstaak. Vergeet hierbij niet de functioneringsgesprekken aan te gaan met de werknemers, waarin kan worden achterhaald of deze invloed gerealiseerd is.

6. Verzorg betere communicatie tussen de directie en de werkvloer en laat de communicatie in frequentie toenemen. Beperk deze communicatie niet tot indirecte communicatie, maar laat zo nu en dan ook eens je gezicht zien.
7. Ga op zoek naar kleine winstpunten en vier deze publiekelijk. Denk hierbij aan het oplossen van het probleem van de onderbezetting of de pauzeregelingen. Ook kunnen teams die ondanks de onderbezetting toch goed zijn blijven draaien gecompimenteerd worden met bijvoorbeeld een etentje.

Fase van 'refreezing'

Hierop volgt de 'refreezing' fase, de ingevoerde veranderingen worden structureel vastgelegd, waar wederom aanknopingspunten voor cultuurbeïnvloeding in terug te vinden zijn.

8. Toon openlijk de 'commitment' van het topmanagement aan de gezamenlijk opgestelde visie en geselecteerde verbeteracties. De directie kan bijvoorbeeld op een conferentie gezamenlijk een doek wegtrekken waarbij de nieuwe visie tevoorschijn komt, waarna alle directieleden persoonlijk vertellen wat de sterkte van de nieuwe visie in hun ogen is. **Sta ook hierbij open voor vragen en opmerkingen!**
9. Stel een effectief enquêteringsstelsel in waardoor het mogelijk wordt op een systematische manier informatie te verzamelen over de attitudes en ideeën van de werknemers ten opzichte van de veranderde situatie en eventuele knelpunten. Voor de uitwerking van deze veranderingen kunnen daarna teams worden ingesteld.

Het is tot slot belangrijk te weten dat veel van de werknemers op basis van het verleden geen vertrouwen hebben in de gevolgen van de uitkomsten van dit onderzoek. **Het is aan de directie om hun in het ongelijk te stellen!**

7. Reflectie/discussie

Hoofddoel van het onderzoek was het beantwoorden van de vraagstelling die in samenwerking met de directie van Den Engh is opgesteld. De typering van de organisatiecultuur in de huidige en gewenste organisatie zijn in het onderzoek erg duidelijk naar voren gekomen. Deze uitkomsten geven weer waar de organisatie zich op dit moment bevindt en waar de werknemers en de directie met de organisatie heen willen. Verder is er veel informatie verzameld aangaande betrokkenheid en toekomstige veranderingsprocessen in de organisatie. Vooraf was door de directie gesteld dat er een gebrek is aan betrokkenheid en dat dit gebrek samenhangt met de aanwezige organisatiecultuur, wat in het binnen dit onderzoek gehanteerde theoretisch model verwerkt is (*figuur 1*). Beide onderzoeksgroepen hebben aangegeven een tekort aan betrokkenheid in de huidige organisatie te ervaren en beide hebben aangegeven een voorkeur te hebben voor een andere organisatiecultuur om de betrokkenheid alsnog te realiseren. Het onderzoek heeft het verband tussen organisatiecultuur en betrokkenheid kunnen bevestigen en nader toegelicht.

Voor de start van het onderzoek was het vanuit de literatuur bekend dat het cultuurconcept een zwakte had: de matige toepassing in de praktijk. Deze zwakte wordt veroorzaakt door de ‘trade-off’ tussen de kracht van tastbare uitkomsten van kwantitatief onderzoek en de inhoudelijke uitkomsten van kwalitatief onderzoek. De directie van Den Engh wilde in het onderzoek alle werknemers betrekken, waardoor de keuze viel op kwantitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek naar organisatiecultuur wordt een momentopname gemaakt van de situatie in de organisatie, waardoor duidelijk wordt wat de organisatiecultuur is. De unieke en rijke betekenissen van zingevings- en sociale processen komen in deze momentopname minder aan bod. De ‘foto’ die van de organisatiecultuur wordt gemaakt is een versimpeling van de complexe werkelijkheid in de organisatie. Deze complexere werkelijkheid kan eventueel in de toekomst met kwalitatief onderzoek verder worden onderzocht.

De keuze voor kwantitatief onderzoek had een impact op de inhoud van het onderzoek waarmee van tevoren niet genoeg rekening was gehouden. Voor statistische bewerking van de gegevens van een groep respondenten is het noodzakelijk dat deze gegevens aan bepaalde voorwaarden voldoen. De uitvoer van het onderzoek en de analyse van de verzamelde gegevens waren volledig gebaseerd op het OCAI. Het plan was statistische bewerkingen uit te voeren op de gegevens van de werknemers (N=80) en de directie (N=2). De verzamelde gegevens van de directie voldeden vanzelfsprekend niet aan de voorwaarden voor statistische

bewerking, terwijl er in de bestudeerde literatuur geen woord over de groepsgrootte vermeld stond. Dit maakte het onmogelijk om op een hoog statistisch niveau uitspraken te doen over deze onderzoeksgroep. Ook vergelijkingen hoog statistisch niveau tussen de twee onderzoeksgroepen viel met deze conclusie in het water.

Uit de bestudeerde theorie kwam naar voren dat de cultuurkwadranten uit het model van concurrerende waarden die grafisch diagonaal tegenover elkaar staan (de familie- en marktcultuur en de hiërarchische- en adhocratiecultuur) ook inhoudelijk het tegenovergestelde van elkaar zijn. De in dit onderzoek berekende correlaties hebben dit op statistische wijze bevestigd. Opvallend is hierbij het gevonden verband tussen het opleidingsniveau van de respondent en de score op de adhocratiecultuur. Hoger opgeleiden respondenten hebben een grotere voorkeur voor een adhocratiecultuur dan hun lager opgeleide collega's. Het blijkt dus dat de door de respondent gegeven cultuurtypering samenhangt met de door hem/haar gevolgde opleiding. Hoger opgeleiden hebben blijkbaar een grote behoefte aan de flexibiliteit en vrijheid van handelen van de adhocratiecultuur. De besproken problemen met de betrouwbaarheid binnen dit onderzoek zijn van invloed op dit verband, en het verband kan dus niet met zekerheid worden aangetoond. In de voor dit onderzoek bestudeerde literatuur was geen informatie bekend over de invloed van eventuele achtergrondvariabelen, terwijl deze invloed in dit onderzoek wel naar voren is gekomen. Vervolgonderzoek naar het verband tussen opleidingsniveau en organisatiecultuurtypering is dus wenselijk.

In de onderzochte situatie vormde het gebrek aan betrokkenheid op voorhand al een terugkerend obstakel in het onderzoek. Als onderzoeker houd je niet altijd goed genoeg rekening met de praktijksituatie waarin je terechtkomt. Vooral de werkdruk waarmee het personeel te maken heeft en de langdurige afwezigheid van een grote groep werknemers waren bij de start van het onderzoek niet ingecalculeerd. Vooraf was vastgesteld dat de benadering van de werknemers door middel van het bijwonen van de teamvergaderingen een goede manier was om de mensen te motiveren mee te werken. Er was gekozen voor deze minder officiële aanpak, zodat de werknemers konden zien dat het onderzoek door een onafhankelijke onderzoeker werd uitgevoerd en de directie geen direct zicht had op de ingevulde enquêtes. Deze aanpak heeft tot gevolg gehad dat er geen druk kon worden gezet vanuit officiële kanalen (de directie). Het onderzoek heeft uiteindelijk een aanzienlijke vertraging opgelopen vanwege de grote moeite met de dataverzameling, waarin de meer persoonlijke benadering uiteindelijk nog voor uitkomst heeft gezorgd.

Dit onderzoek is het eerste, door mij individueel uitgevoerde, onderzoek. Het heeft mij laten zien dat dingen nooit zo lopen als van tevoren verwacht, en vaak zelfs nog verder afwijken dan waar van te voren rekening mee is gehouden. Het inlezen op het onderzoeksonderwerp, het maken van een opzet en de uitvoer van het onderzoek zijn allen leerzame onderdelen op zich, die tegelijkertijd je eigen sterke en zwakke punten aan het licht brengen. Ik heb ondervonden dat het vertalen van de theorie naar de praktijk erg lastig kan zijn, wat ook gevolgen heeft voor de door mij gepresenteerde resultaten aan de directie.

De werknemers zijn een belangrijke bron van informatie voor de directie en een samenwerkingsverband tussen beiden zal informatie opleveren dat buiten het bereik van dit onderzoek valt. Als onderzoeker eindigt mijn taak met de presentatie van de resultaten en overhandiging van het eindproduct aan de directie, terwijl er voor deze directie nog een lange weg te gaan is. Hoewel getracht is de uitkomsten zoveel mogelijk aanknopingspunten met de praktijk te geven (o.a. door middel van de beleidsaanbevelingen), zal het toch een hele opgave worden voor de directie de resultaten **op de juiste wijze** te vertalen naar de praktijk.

8 Referenties

- Bolman, L.G., Deal, T.E., (2003). *Reframing organisations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2008). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven : Academic Service economie en bedrijfskunde
- Doorewaard, H., Nijs, W. de (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: LEMMA BV.
- Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Hees, B. van, Verweel, P. (2006). *Deframing Organization Concepts*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Loo, van der, H. (2007). *Vlammen met visie*. Amsterdam: Holland Management Review.
- Nijdam, A.D. (2004). *Statistiek In Onderzoek 1: beschrijvende technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581. Retrieved December 8, 2008 from <http://www.jstor.org>

Enquete werknemers

Organisatiecultuur in Den Engh

Introductie:

Mijn naam is Simeon de Goede en ik ben student aan de Universiteit van Utrecht. Voor de eindschrijving van mijn studie verricht ik onderzoek naar organisatiecultuur. Den Engh leek mij dit de geschikte plaats voor het uitvoeren van mijn onderzoek. Uit gesprekken die ik met leden van de directie van Den Engh heb gevoerd bleek dat onderzoek naar organisatiecultuur binnen de organisatie zeer wenselijk was. De huidige organisatiecultuur is er volgens de directie één die veel werknemers tegen de borst stuit. Het onderzoek zal dan ook beogen meer inzicht te brengen in de situatie waarin de organisatie zich, cultureel gezien, bevindt en kan hopelijk bijdragen aan een positieve verandering binnen de organisatie. Ik voer het onderzoek uit als onafhankelijke wetenschapper en u wordt anonimiteit gegarandeerd.

Instructies:

De enquête is opgedeeld in twee delen.

Onderdeel A (zie voorbeeldvraag):

Dit onderdeel bestaat uit een vragenlijst over verschillende eigenschappen van Den Engh als organisatie en moet worden ingevuld in twee fases. Er worden zes verschillende onderwerpen besproken, met elk vier beweringen over Den Engh. Per onderwerp kunnen over de vier beweringen door u 100 punten worden verdeeld. Des te meer u het eens bent met een bewering over de organisatie, des te meer punten u noteert achter die bewering. Het totaal van de over de vier beweringen verdeelde punten moet altijd 100 zijn. In de eerste fase is het de bedoeling dat u alle zes onderwerpen behandelt vanuit de huidige situatie in Den Engh waarbij u de scores in het 'Nu' vak noteert. Hierna moet u de vragenlijst nogmaals invullen, maar dan voor Den Engh zoals u zou willen dat de organisatie was. Noteer deze scores in het 'Gewenst' vak.

Voorbeeldvraag:

0. Dit onderzoek		Nu	Gewenst
A	Is gericht op wetenschappelijk onderzoek	45	20
B	Ligt dicht bij mijn interessegebied	15	50
C	Lijkt erg veel op eerdere onderzoeken	25	0
D	Vind ik een erg goed idee	15	30
Totaal		100	100

Onderdeel B:

Dit is het laatste onderdeel en bestaat uit enkele open gestelde vragen, waarbij ik vooral geïnteresseerd ben naar uw mening over- en uw zienswijze op de organisatie.

Functie: _____

Leeftijd: _____

Opleiding: _____

| Onderdeel A |

<i>1. Dominante kenmerken</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.		
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
Totaal		100	100

<i>2. De leiding van de organisatie</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.		
Totaal		100	100

| Onderdeel A |

<i>3. Personeelsmanagement</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.		
Totaal		100	100

<i>4. Het bindmiddel van de organisatie</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.		
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Aggressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
Totaal		100	100

<i>5. Strategische accenten</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.		
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.		
Totaal		100	100

| Onderdeel A |

<i>6. Succescriteria</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.		
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.		
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrend marktleiderschap staat centraal.		
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
Totaal		100	100

| Onderdeel B |

1. Als u iets zou mogen veranderen aan Den Engh, waar zou deze verandering zich dan op richten en hoe zou u deze verandering realiseren?

2. Binnen Den Engh wordt gesproken over een gebrek aan betrokkenheid in de organisatie, zowel onderling als met de organisatie zelf. Bent u het hiermee eens en waarom wel/niet? (zo niet; u mag vraag 3 overslaan)

3. Wanneer u ook vindt dat er binnen de organisatie een gebrek aan betrokkenheid is, kunt u dan aangeven waardoor dit gebrek veroorzaakt wordt en wat hieraan gedaan kan worden?

4. Heeft u verder nog opmerkingen of adviezen omtrent dit onderzoek of informatie waarvoor geen ruimte was in de voorgaande vragen, maar die u wel van belang acht?

De komende weken zal de informatie uit deze enquête verwerkt worden. Na afronding van het onderzoek zal ik een presentatie verzorgen, waarin de resultaten en bevindingen van het onderzoek naar buiten zullen worden gebracht. Ik hoop dat u deze presentatie kunt bijwonen en ook persoonlijk baat heeft bij het eindresultaat.

Hartelijk dank voor uw medewerking!



Enquete directie

Organisatiecultuur in Den Engh

Introductie:

Mijn naam is Simeon de Goede en ik ben student aan de Universiteit van Utrecht. Voor de eindscriptie van mijn studie verricht ik onderzoek naar organisatiecultuur. Den Engh leek mij dit de geschikte plaats voor het uitvoeren van mijn onderzoek. Uit gesprekken die ik met leden van de directie van Den Engh heb gevoerd bleek dat onderzoek naar organisatiecultuur binnen de organisatie zeer wenselijk was. Het onderzoek zal dan ook beogen meer inzicht te brengen in de situatie waarin de organisatie zich, cultureel gezien, bevindt en kan hopelijk bijdragen aan een positieve verandering binnen de organisatie.

Instructies:

Onderdeel A (zie voorbeeldvraag):

Dit onderdeel bestaat uit een vragenlijst over verschillende eigenschappen van Den Engh als organisatie en moet worden ingevuld in twee fases. Er worden zes verschillende onderwerpen besproken, met elk vier beweringen over Den Engh. Per onderwerp kunnen over de vier beweringen door u 100 punten worden verdeeld. Des te meer u het eens bent met een bewering over de organisatie, des te meer punten u noteert achter die bewering. Het totaal van de over de vier beweringen verdeelde punten moet altijd 100 zijn. In de eerste fase is het de bedoeling dat u alle zes onderwerpen behandelt vanuit de huidige situatie in Den Engh waarbij u de scores in het 'Nu' vak noteert. Hierna moet u de vragenlijst nogmaals invullen, maar dan voor Den Engh zoals u zou willen dat de organisatie was. Noteer deze scores in het 'Gewenst' vak.

Voorbeeldvraag:

0. Dit onderzoek		Nu	Gewenst
A	Is gericht op wetenschappelijk onderzoek	45	20
B	Ligt dicht bij mijn interessegebied	15	50
C	Lijkt erg veel op eerdere onderzoeken	25	0
D	Vind ik een erg goed idee	15	30
Totaal		100	100

Veel succes!

Functie: _____

Leeftijd: _____

Opleiding: _____

| Onderdeel A |

<i>1. Dominante kenmerken</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel wel van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.		
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
Totaal		100	100

<i>2. De leiding van de organisatie</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.		
Totaal		100	100

| Onderdeel A |

<i>3. Personeelsmanagement</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.		
Totaal		100	100

<i>4. Het bindmiddel van de organisatie</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.		
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
Totaal		100	100

<i>5. Strategische accenten</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.		
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.		
Totaal		100	100

| Onderdeel A |

<i>6. Succescriteria</i>		<i>Nu</i>	<i>Gewenst</i>
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.		
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.		
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.		
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
Totaal		100	100

De komende weken zal de informatie uit deze enquête verwerkt worden. Na afronding van het onderzoek zal ik een presentatie verzorgen, waarin de resultaten en bevindingen van het onderzoek naar buiten zullen worden gebracht. Ik hoop dat u deze presentatie kunt bijwonen en ook persoonlijk baat heeft bij het eindresultaat.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

BIJLAGE C

Tabel 1: *Verhoogde betrouwbaarheid van de Huidige Marktcultuur na verwijdering item*

Cronbach's Alpha	N van Items
0,67	5

Tabel 2: *Verhoogde betrouwbaarheid van de Huidige Hiërarchische cultuur na verwijdering item*

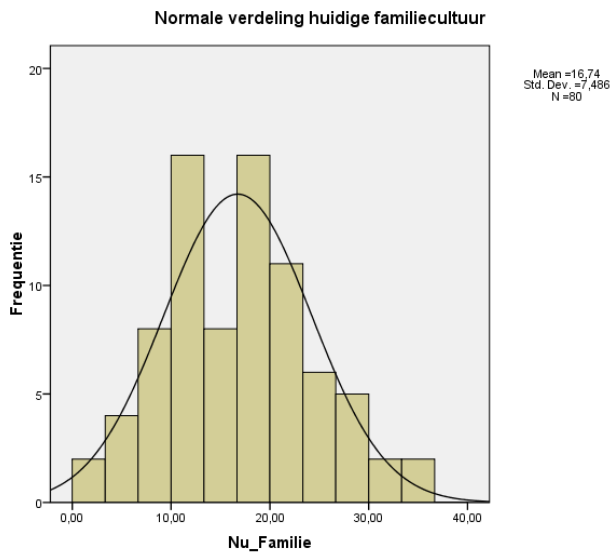
Cronbach's Alpha	N van Items
0,61	5

Tabel 3: *Verhoogde betrouwbaarheid van de Gewenste Adhocratiecultuur na verwijdering items*

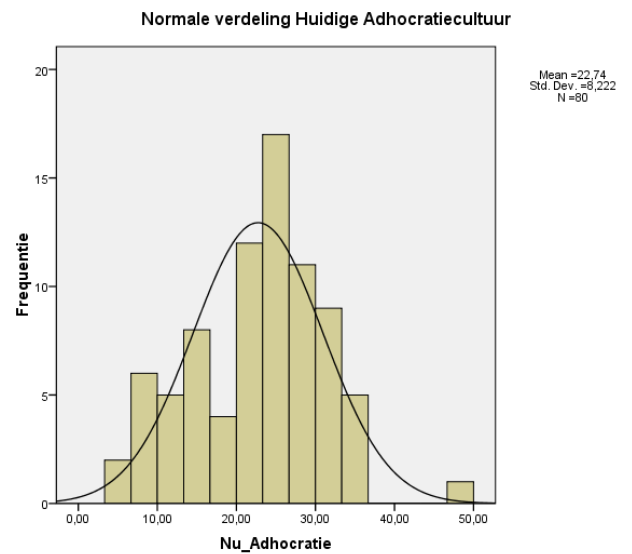
Cronbach's Alpha	N van Items
0,60	4

BIJLAGE D

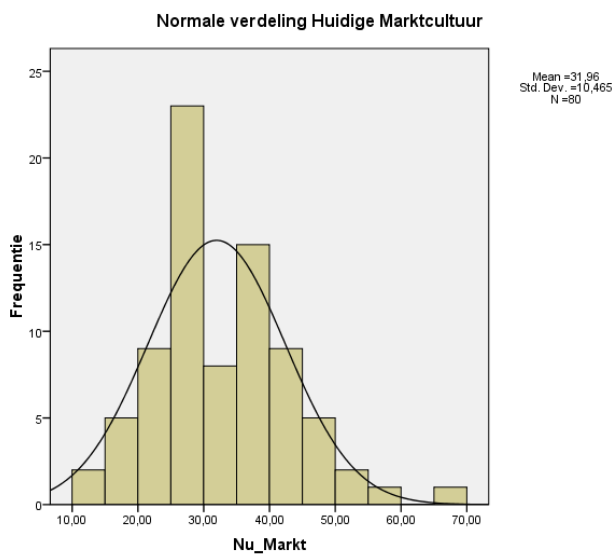
Normale verdeling verschillende cultuurtypen



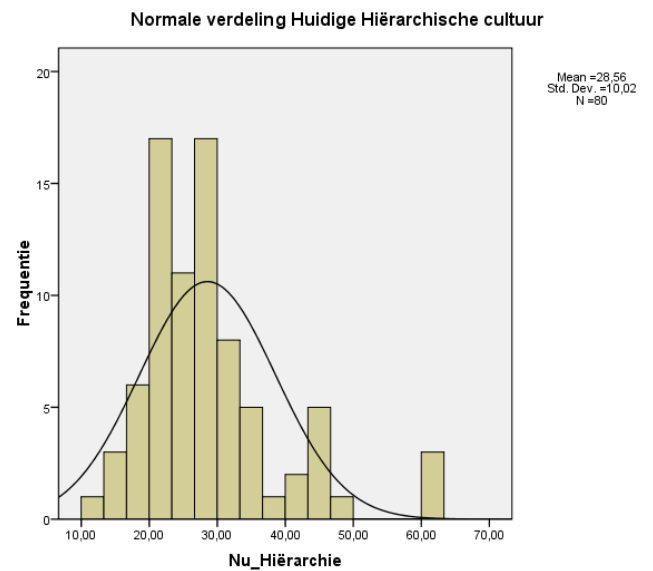
Figuur 1: Normale verdeling Huidige Familiecultuur



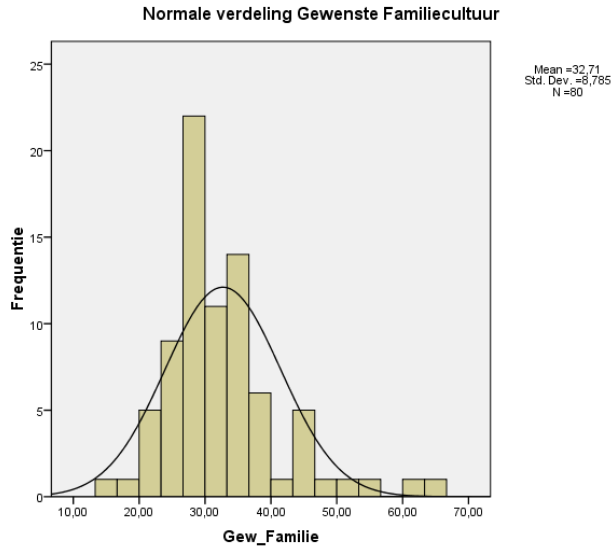
Figuur 2: Normale verdeling Huidige Adhocratiecultuur



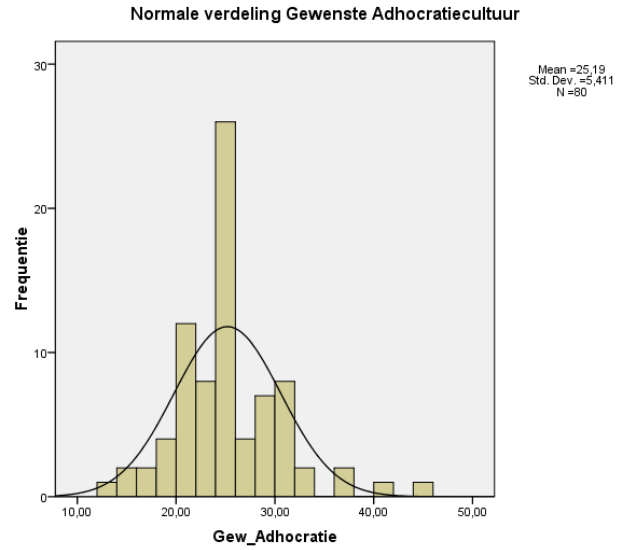
Figuur 3: Normale verdeling Huidige Marktcultuur



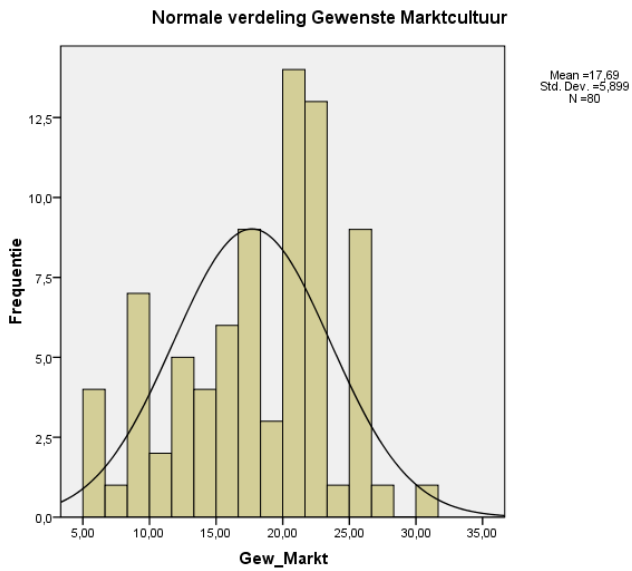
Figuur 4: Normale verdeling Huidige Hiërarchische cultuur



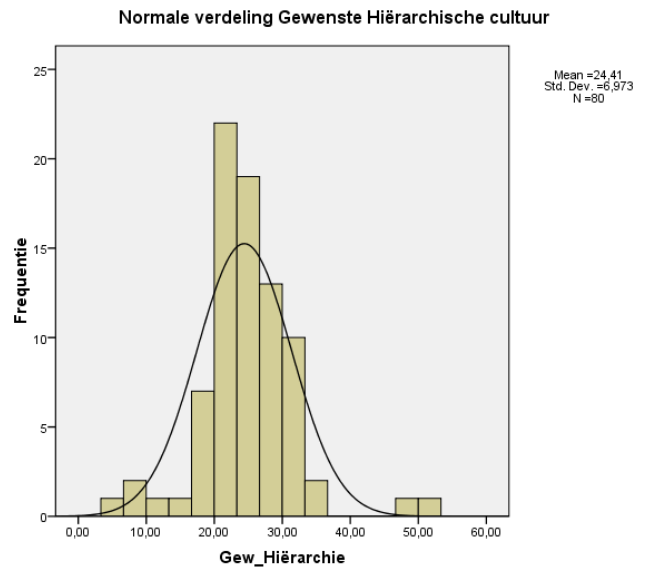
Figuur 5: Normale verdeling Gewenste Familiecultuur



Figuur 6: Normale verdeling Gewenste Adhocratiecultuur



Figuur 7: Normale verdeling Gewenste Marktcultuur



Figuur 8: Normale verdeling Gewenste Hiërarchische cultuur

BIJLAGE E

Verschillen binnen cultuurtyperingen werknemers

Gecontroleerd is of de verschillen significant zijn, of dat de verschillen aan toeval zijn toe te schrijven. Er is hierbij gebruik gemaakt van gerichte toetsen waarin de scores van alle huidige en gewenste cultuurtypen met elkaar zijn vergeleken:

Tabel 1: *Vergelijking scores op verschillende items werknemers binnen cultuurtyperingen*

	Gekoppelde verschillen				
	95% Betrouwbaarheidsinterval van het verschil		T	DF	Sig. (2-tailed)
	Ondergrens	Bovengrens			
Nu_Familie - Nu_Adhocratie	-7,74	-4,26	-6,86	79	0,00
Nu_Familie - Nu_Markt	-18,84	-11,60	-8,37	79	0,00
Nu_Familie - Nu_Hiërarchie	-15,21	-8,42	-6,93	79	0,00
Nu_Adhocratie - Nu_Markt	-12,90	-5,54	-4,99	79	0,00
Nu_Adhocratie - Nu_Hiërarchie	-9,47	-2,17	-3,17	79	0,00
Nu_Markt - Nu_Hiërarchie	0,00	6,80	1,99	79	0,05
Gew_Familie - Gew_Adhocratie	5,09	9,94	6,17	79	0,00
Gew_Familie - Gew_Markt	12,05	17,99	10,06	79	0,00
Gew_Familie - Gew_Hiërarchie	5,14	11,46	5,23	79	0,00
Gew_Adhocratie - Gew_Markt	5,54	9,47	7,60	79	0,00
Gew_Adhocratie - Gew_Hiërarchie	-1,55	3,12	0,67	79	0,51
Gew_Markt - Gew_Hiërarchie	-8,62	-4,82	-7,05	79	0,00

BIJLAGE F

Verschillen tussen cultuurtyperingen werknemers

Gecontroleerd wordt of het verschil significant is, of het verschil aan toeval is toe te schrijven. Er wordt gebruik gemaakt van gerichte toetsen waarin de scores van de cultuurtypering van de organisatie worden vergeleken met de cultuurtypering van de gewenste organisatie:

Tabel 1: *Vergelijking scores op verschillende items werknemers tussen cultuurtyperingen.*

	Gekoppelde Verschillen				
	95% Betrouwbaarheidsinterval van het verschil		T	DF	Sig. (2-tailed)
	Ondergrens	Bovengrens			
Nu_Familie - Gew_Familie	-18,87	-13,06	-10,95	79	0,00
Nu_Adhocratie - Gew_Adhocratie	-4,77	-0,14	-2,11	79	0,04
Nu_Markt - Gew_Markt	11,56	16,98	10,47	79	0,00
Nu_Hiërarchie - Gew_Hiërarchie	1,13	7,17	2,73	79	0,01

BIJLAGE G

Tabel 1: *Correlaties tussen verschillende cultuurtypen in de huidige organisatie*

		Nu_Familie	Nu_Adhocratie	Nu_Markt	Nu_Hiërarchie
Nu_Familie	Pearson Correlatie	1,00	0,51**	-0,63**	-0,51**
	Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Nu_Adhocratie	Pearson Correlatie	0,51**	1,00	-0,56**	-0,61**
	Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Nu_Markt	Pearson Correlatie	-0,63**	-0,56**	1,00	-0,11
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,32
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Nu_Hiërarchie	Pearson Correlatie	-0,51**	-0,61**	-0,11	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,32	
	N	80,00	80,00	80,00	80,00

** . Correlatie is significant bij een alpha van 0.01 (2-tailed).

Tabel 2: *Correlaties tussen verschillende cultuurtypen in de gewenste organisatie*

		Gew_ Familie	Gew_ Adhocratie	Gew_ Markt	Gew_ Hiërarchie
Gew_Familie	Pearson Correlatie	1,00	-0,13	-0,64**	-0,62**
	Sig. (2-tailed)		0,25	0,00	0,00
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Gew_Adhocratie	Pearson Correlatie	-0,13	1,00	-0,22	-0,43**
	Sig. (2-tailed)	0,25		0,05	0,00
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Gew_Markt	Pearson Correlatie	-0,64**	-0,22	1,00	0,13
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,05		0,25
	N	80,00	80,00	80,00	80,00
Gew_Hiërarchie	Pearson Correlatie	-0,62**	-0,43**	0,13	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,25	
	N	80,00	80,00	80,00	80,00

** . Correlatie is significant bij een alpha van 0.01 (2-tailed).

BIJLAGE H

Tabel 1: *De gemiddelde scores op adhocratiecultuur verdeelt over de verschillende opleidingsniveaus*

Opleidingsniveau werknemer	Gemiddelde
VMBO-MAVO	23,75
MBO	23,37
HBO	27,59
WO	28,44
Totaal	25,97

Tabel 2: *De sterkte van het verband tussen het opleidingsniveau en de score op de gewenste adhocratiecultuur*

	Eta ²
Gew_Adhocratie *	
Opleidingsniveau werknemer	0,16