

FundeOnze Waarden

Een onderzoek naar de aansluiting van de bestaande organisatiecultuur van Fundeon
bij de door de directie gewenste organisatiecultuur



Mieke Dröge
0188158
September 2008

Universiteit Twente
Afstudeeronderzoek Business Administration
track Human Resource Management

Afstudeercommissie
Dr. M. van Riemsdijk
Prof. Dr. J.C. Looise
Dr. W. Turpijn (Fundeon)

Mieke Allersma-Dröge
S0188158
September 2008

Universiteit Twente
Masters Thesis Business Administration - Human Resource Management
Eerste begeleider: Dr. M. van Riemsdijk
Tweede begeleider: Prof. Dr. J.C. Looise

**Een onderzoek naar de aansluiting van de bestaande organisatiecultuur van
Fundeon bij de door de directie gewenste organisatiecultuur**

VOORWOORD

Een goed gebruik is het schrijven van het voorwoord, als de achterliggende pagina's gereed zijn. Voor u de eerst te lezen pagina en voor mij de laatste woorden als finishing touch.

**Wat bezielt een mens van 49 jaar oud om naast een druk en zinvol leven, waar niks aan ontbreekt, aan een studie te beginnen?*

Die Masteropleiding Managing Human Resources was exact datgene wat ik altijd al wilde. Na ooit een studie te hebben gestaakt aan de OU, voldeed dit aan mijn behoefte. Hoe lang die opleiding wel niet duurde, welke boeiende vakken er werden gegeven, dat interesseerde mij nauwelijks, ik wilde gewoon beginnen. Ja, en dan nu al het einde: alles doorlopen, het onderzoek verricht en het verslag voltooid.

Hierachter volgen bladzijden als een bewijs van noeste arbeid en steeds maar weer de draad oppakken en doorzetten. Maar ook van een organisatie die gaandeweg mijn afstudeeronderzoek ging waarderen en hiervoor mogelijkheden heeft geschapen. Wat begon als een verslaving aan de literatuur, steeds meer, en vooral veel zijwegen bewandelen, is afgerond als een verslag over de cultuur van een heel leuke organisatie: Fundeon. Hoe leuk Fundeon is en welke waarden de Fundianen hebben leest u in de loop van dit verslag.

Het is de notoire plaats om iedereen te bedanken. Een goede gewoonte in onze cultuur is gelukkig, en ik zal het niet nalaten, om dat vooral ook echt te doen en niet alleen op papier. Op papier is mijn dank minder vluchtig als in het dagelijkse leven. Het wordt immers weer door u gelezen. Daarom vertrouw ik aan deze bladzijde toe mijn dank aan alle medewerkers van Fundeon die bereid zijn geweest en het vertrouwen hebben gegeven om de vragenlijsten in te vullen. Een aantal collega's wil ik met naam en toenaam noemen.

Als eerste dank ik Yvonne Bosma voor je hulp met het verwerken van de statistiek en het extra inzicht dat je mij geboden hebt, chapeau Yvonne, ondanks alle omstandigheden, stond je voor me klaar! Ook Ing Abbenhuis, Joost Roskam, Ad Jansen en Peter Steenkamer, jullie hebben me op enig moment geholpen mijn inzicht te verruimen! En alle collega's met bemoedigende woorden, of die mij met typetechnische problemen hebben geholpen, ik ga jullie niet allemaal noemen: jullie belangstelling en ondersteuning was hartverwarmend bedankt! Wouter Turpijn, Frans Kokke en Lex Kreulen: bedankt voor jullie inzet en het in mij gesteld vertrouwen in het interview naar de gewenste cultuur.

En dan noem ik Maarten van Riemsdijk. Maarten, je was mijn positiefkritische begeleider vanaf het prille begin tot aan de feestelijke oplevering, je kent mijn dilemma's maar al te goed, maar geoordeeld heb je nooit! Je hebt mij steeds, in al je wijsheid, weer op koers gehouden. Mijn volhardendheid bracht me ver, maar jij bracht me verder! Heel hartelijk dank voor je feed back, je talloze mooie verhalen, maar vooral je steun. Ook Jan Kees Looise wil ik danken in zijn rol als tweede begeleider.

De beste stuur(vrouw)lui staan inderdaad aan wal! Zij wisten dat het zou lukken en droegen dit ook steeds uit: mijn moeder en mijn zussen, en ook mijn studievriendin Claudia Beumer.

Ook mijn supportersclub: onze enthousiaste kinderen en aanhang, familie, vrienden en vriendinnen, bedankt voor jullie begrip, support en bemoediging.

Jan Willem: mijn grootste supporter: bijna alle zaken die niet met mijn studie te maken hadden, heb je mij uit handen genomen. Zonder jouw tomeloze aanmoediging: 'je kan het', 'zie je wel dat je het kunt', 'wat goed hé!', 'ik ga wel motorrijden, dan kan jij aan je studie' was het niet gelukt. Jouw onderliggende aanname was correct! Dank je wel.

**Achteraf weet ik wat mij bezielt heeft: het heeft waarde toegevoegd aan mijn bestaan!*

Lochem, augustus 2008.

Summary

A year and a half after the establishment of Fundeon, the result of a merger between SBW and Bouwradius, the board of directors of the new company ordered an investigation into the organisational culture. This is the resulting case study. It maps out how the present organisational culture of the company relates to the desired culture.

The research into the organisational culture is based on the Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983) emerged from a series of research of empirical studies on the notion of organizational effectiveness. Quinn and Rohrbaugh (1983) discovered two dimensions of effectiveness. The first dimension is related to organisational focus, from an internal emphasis on people in the organization to an external focus of the organization itself. The second dimension represents the contrast between stability and control and flexibility and change. Based on the theory of the Competing Values Framework Cameron & Quinn (1999) developed the Organisational Culture Assessment Instrument. This instrument contains a bundle of dimensions originated from extensive research of organisational effectiveness: 'dominant characteristics', 'organisational leadership', 'management of employees', 'organisational glue', 'strategic emphasis', and 'criteria for success'. In this case study the instrument is used to diagnose the patterns of the culture type, the cultural strength and the culture congruence.

All Fundeon employees were asked to fill out an OCAI questionnaire. Employees were also given an additional query to establish the existence of possible occupational subcultures as well as to trace subcultures in their level of education, term of employment, and blood-group (i.e. former employer).

The board of directors was interviewed on the desired organisational culture using the OCAI.

This case study determines the present and desired culture. It makes an analysis on how both relate to each other. Based on the analysis, conclusions were drawn and recommendations made to the board, to attain the desired culture.

Management review

Ongeveer anderhalf jaar na de oprichting van Fundeon, voortgekomen uit de fusie tussen SBW en Bouwradius, heeft de directie opdracht gegeven de organisatiecultuur te onderzoeken. Deze scriptie belicht het onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van Fundeon en hoe deze cultuur zich verhoudt tot de door de directie gewenste cultuur. De vraagstelling om dit onderzoek uit te voeren luidt dan ook:

In hoeverre sluit de huidige cultuur van Fundeon aan op de door de directie gewenste cultuur?

De praktische relevantie van dit onderzoek is dat de directie van Fundeon meer zicht heeft op dit toch enigszins "ontastbare" begrip organisatiecultuur. De directie wil dit inzicht vooral gebruiken voor de inrichting van de organisatie, het ingezette beleid en vooral voor de inzet en de ontwikkeling van alle medewerkers van de organisatie.

Voordat een analyse van de huidige organisatiecultuur wordt gegeven wordt ingegaan op de vraag wat cultuur en organisatiecultuur in het bijzonder is. De theoretische verhandeling gaat over de niveaus van cultuur en de diepste kern van organisatiecultuur: de waarden. Maar dan wel de waarden in een brede context: het gaat om basisveronderstellingen en aannames die we ons op zeer jonge leeftijd eigen maken. Daarom zijn waarden vaak onbewust en moeilijk te veranderen.

Om de organisatiecultuur te meten zijn er een aantal patronen van belang zoals het cultuurtype, de culturele sterkte en congruentie. Daarnaast gaat het om de inhoud van de culturele dimensies. In dit onderzoek is het model van de concurrerende waarden gehanteerd. Veelvuldige studies naar de effectiviteitscriteria van organisaties hebben geleid tot dit model. Op basis van 39 criteria zijn inhoudsdimensies geformuleerd. Deze dimensies gaan over leiderschap, het managen van personeel, strategische accenten, dominante kenmerken van de organisatie, het bindmiddel en de succesfactoren. Deze dimensies dienen als onderlegger van stellingen over Fundeon, die weergeven wat het gedrag is wat de respondenten waarnemen en welke attitudes en aannames zij hebben over hun bedrijf. Het bijzondere van dit onderzoek is dat alle medewerkers van Fundeon, ongeacht hun functie en de lengte van, of soort dienstverband aan het onderzoek konden deelnemen. Dit is dan ook massaal gedaan, veel medewerkers hebben aan het verzoek gehoor gegeven en hebben een vragenlijst ingevuld, wat blijkt uit een respons van 71 %.

De gewenste cultuur is in kaart gebracht door een interview af te nemen met de driehoofdige directie van Fundeon. Aan de hand van dezelfde stellingen is uitvoerig gesproken hoe zij zich de cultuur wensen.

De uitwerking van dit interview is, net als het kwantitatieve onderzoek ingepast in het model van de concurrerende waarden

Uit een analyse blijkt hoe de huidige en gewenste cultuur zich tot elkaar verhouden. Uit dit onderzoek komt dat de huidige organisatiecultuur van Fundeon een uitgebalanceerde cultuur heeft en dat deze kan worden getypeerd als een familiecultuur. De sterkte van dit cultuurtype is niet echt uitgesproken, maar het is wel de sterkste cultuur. De tweede cultuur is die van adhocratie, gevolgd door hiërarchie en de marktcultuur wordt het minst herkend in de huidige organisatie. De organisatiecultuur van Fundeon is niet congruent zoals gesteld in de literatuur. Daarvoor moeten in de dimensies organisatiekenmerken, leiding van de organisatie, personeelsmanagement en strategische accenten eenduidigheid bestaan in de hele organisatie en dat is niet het geval. In dit onderzoek is nagegaan of er subculturen bestaan, die terug te leiden zijn naar: functiegroepen, in jaren dienstverband, in opleidingsniveau of in een dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon. Die zijn niet aangetroffen.

De gewenste cultuur is van het type adhocratie. De beschrijving van hoe de directie zich de cultuur wenst komt het meest overeen met dit cultuurtype. Daarom vormt zowel het cultuuronderzoek naar de huidige cultuur als naar de gewenste cultuur input voor het verder richten en inrichten van de organisatie. Hoe is het personeelsmanagement, welk type leiderschap is nodig, welke strategische accenten moeten worden gelegd?

Er is geen afdeling of functiegroep die geheel pas in de gewenste cultuur van Fundeon. Vooral de groep Professioneel (Leidinggevenden en Professionals) wijkt in de dimensie Organiseatiekenmerken af van het cultuurtype Adhocratie. Hier ligt dus een aandachtspunt voor de directie. Qua dimensie Personeelsmanagement is de grootste slag te maken. De directie wil graag samenwerking tussen

leidinggevers en medewerkers, het coachen en ontwikkelen van talenten zowel op persoonlijk vlak als op bedrijfsniveau. Dit is gericht op familiecultuur en adhocratie. Uit dit onderzoek blijkt dat men in de huidige organisatie hiërarchie herkent. Kortom, men neemt waar dat de prioriteit ligt bij de regels in plaats van bij de medewerkers. In de dimensie Strategische Accenten geven vooral de leidinggevers aan dat zij een familiecultuur constateren in plaats van een adhocratie. Hier ligt dus ook een punt van zorg voor de directie. Dragen leidinggevers eenmaal de adhocratische visie op de strategische accenten uit, dan zal dit ook de medewerkers beïnvloeden.

Er is geen grote discrepantie tussen de gewenste en de huidige cultuur. Dat komt omdat dit culturen zijn die naast elkaar liggen. De discrepantie die er is tussen huidig en gewenst, is vooral gelegen op de as: interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie: ten opzichte van de gewenste cultuur is Fundeon nu te veel naar binnen gericht en zal zich moeten richten op de externe positionering en differentiatie. Na een periode van fusie is er vooral gewerkt aan saamhorigheid, daarom is de interne gerichtheid en met name de integratie goed te verklaren.

Daarnaast is er een discrepantie tussen de concurrerende waarden van flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid. Stabiliteit, ordening en beheersbaarheid moeten inleveren zodat de organisatie dynamischer en flexibeler is en medewerkers meer vrijheid van handelen zullen krijgen. Vooral medewerkers die door hun werk de relatie met de externe omgeving hebben, zullen in de gelegenheid moeten worden gesteld om zich flexibeler te kunnen opstellen zodat zij vrijer kunnen handelen. Maar ook interne afdelingen, die werk verrichten voor interne of externe klanten, zullen flexibeler en vrijer moeten kunnen handelen.

De tijd is aangebroken om te werken aan de gewenste cultuur zoals de directie voorstaat, om vooral Fundeon extern te positioneren. Door effectiviteitscriteria aan te passen, zoals de managementstijl voor het aansturen van personeel of door een bepaald voorbeeldgedrag te laten zien, kan de directie de cultuur door middel van sociale processen beïnvloeden. Ook blijkt uit dit onderzoek dat de definitie van de kerncompetentie resultaatgerichtheid aandacht behoeft in samenhang met de gewenste cultuur. Resultaatgerichtheid houdt in dat er resultaten gemeten worden, maar kan ook inhouden dat Fundeon met haar producten en advisering probeert de klanten te verlokken tot een adhocratische inslag. Anders gezegd, Fundeon daagt je uit: probeer te groeien en boor nieuwe bronnen aan, durf te experimenteren en creëer daardoor nieuwe kansen. Deze uitdaging geldt niet alleen voor haar klanten en partners, maar ook voor de eigen organisatie!

Tot slot wordt een concrete aanbeveling gedaan: neem een kerncompetentie op die de adhocratische cultuur op weg moet helpen. Deze kerncompetentie gaat over de nooit eindigende verantwoordelijkheid van iedere medewerker om verbeteringen en ideeën aan te leveren.

De zes dimensies met kernelementen van de organisatie volgens de theorie van de concurrerende waarden betreffende de **huidige cultuur: familiecultuur** en de **gewenste cultuur: adhocratie**

<u>Inhoudsdimensies</u>	Huidige cultuurtype <u>Familiecultuur</u>	Gewenst cultuurtype <u>Adhocratie</u>
Organisatie/ dominante kenmerken	• één familie • veel gemeen • onderlinge samenhang • moreel • vriendelijk	• dynamisch ▪ ondernemingsgeest ▪ creatief • nek uitsteken en risiconemend
Leiding van de organisatie	• mentor • vaderfiguur • facilitator • stimulator	• ondernemingslust • vernieuwingsgezind • risicobereid
Personeels- management	• teamwerk • participatie • consensus • lange termijn HRM ontwikkeling	• risicobereidheid • vernieuwing • vrijheid ▪ uniciteit
Bindmiddel	• loyaliteit • vertrouwen • betrokkenheid • traditie	▪ betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling • nadruk op toonaangevendheid in bedrijfstak
Strategische accenten	• menselijke ontwikkeling ▪ vertrouwen • openheid • participatie	• groei en aanboren nieuwe bronnen, experimenteren • creëren nieuwe uitdagingen • zoeken naar kansen
Succescriteria	• betrokkenheid • ontvankelijkheid voor behoefte van de klant	• unieke mogelijkheden/nieuwe producten ▪ innovatief en toonaangevend

VOORWOORD.....	3
Summary	4
Management review	5
Hoofdstuk 1.....	10
1.1 AANLEIDING	10
1.2 OPDRACHT VAN DIRECTIE FUNDEON	11
1.3 DOEL VAN HET ONDERZOEK	11
1.4 CENTRALE VRAAGSTELLING	12
1.5 WAT IS ORGANISATIECULTUUR?	12
1.6 CONCEPTUEEL MODEL	12
1.7 DE OPBOUW VAN DEZE RAPPORTAGE	13
Hoofdstuk 2.....	14
2.1 INLEIDING	14
2.2 CULTUUR.....	14
2.3 NATIONAAL NIVEAU	14
2.4 OVERIGE NIVEAUS	15
2.5 ORGANISATIECULTUUR	15
2.5.1 <i>Aanleiding voor onderzoek naar de cultuur in organisaties</i>	15
2.5.2 <i>Associaties van organisatiecultuur en performance en management</i>	16
2.5.3 <i>Organisatiecultuur</i>	16
2.5.4 <i>De betekenis van cultuur in een organisatie</i>	16
2.6 NIVEAUS IN CULTUUR EN ORGANISATIECULTUUR EN DE DIEPSTE KERN: WAARDEN.....	17
2.7 DIMENSIES	20
2.8 PATROONSDIMENSIES	20
2.8.1 <i>Het cultuurtype</i>	20
2.8.2 <i>De culturele sterkte – een sterke cultuur</i>	20
2.8.3 <i>Culturele congruentie</i>	21
2.8.3.1 <i>Conclusie</i>	22
2.9 SUBCULTUREN	22
2.9.1 <i>Groepen</i>	22
2.9.2 <i>Individen</i>	23
2.9.3 <i>Negatief of positief</i>	23
2.9.4 <i>Samenvatting</i>	23
2.10 VOORWAARDEN VOOR MODELLEN VOOR CULTUURONDERZOEK.....	23
2.11 MODEL VOOR CULTUURONDERZOEK	24
2.12 HET GEKOZEN MODEL: HET MODEL VAN DE CONCURRERENDE WAARDEN	25
2.12.1 <i>Inhoudsdimensies</i>	26
2.12.2 <i>Patroondimensies</i>	27
2.12.3 <i>Diagonale cultuurtypen</i>	27
2.12.4 <i>Aanvullende criteria:</i>	28
2.13 SAMENVATTING.....	28
2.14 DE CENTRALE VRAAGSTELLING EN HET ONDERZOEKSMODEL	29
Hoofdstuk 3.....	32
3.1 INLEIDING	32
3.2 METHODE VAN ONDERZOEK	32
3.2.1 <i>De methode bij het onderzoek naar de bestaande organisatiecultuur</i>	32
3.2.2 <i>Vragenlijst</i>	32
3.2.3 <i>De methode bij het onderzoek naar de gewenste organisatiecultuur</i>	32
3.2.4 <i>De analyse overeenkomsten en verschillen huidige en gewenste cultuur</i>	33
3.3 KWALITEIT VAN HET INSTRUMENT + DE TOEPASSING VAN HET INSTRUMENT IN DE FUNDEON ORGANISATIE	33

3.3.1	<i>De betrouwbaarheid</i>	33
3.3.2	<i>De validiteit</i>	34
3.3.3	<i>Factoranalyse</i>	34
3.3.4	<i>Conclusie</i>	34
3.4	POPULATIE EN RESPONS	34
3.4.1	<i>Opbouw van de populatie kwantitatief onderzoek:</i>	34
3.4.2	<i>Populatie van het kwalitatief onderzoek</i>	36
3.5	SAMENVATTING.....	36
Hoofdstuk 4.....		37
4.1	INLEIDING	37
4.2	HUDIGE ORGANISATIECULTUUR	37
4.2.1	<i>Het huidige cultuurtype van Fundeon</i>	37
4.2.2	<i>De culturele sterkte</i>	38
4.2.3	<i>De culturele congruentie</i>	38
4.2.4	<i>Subculturen</i>	39
4.2.4	<i>Samenvatting huidige cultuur</i>	43
4.3	GEWENSTE CULTUUR	44
4.3.1	<i>Conclusie</i>	47
4.3.2	<i>Aspecten die van belang zijn bij de gewenste cultuur</i>	48
4.4	OVEREENKOMSTEN KERNELEMENTEN HUDIGE CULTUUR EN GEWENSTE CULTUUR.....	49
Hoofdstuk 5.....		52
5.1	IN HOEVERRE SLUIT DE BESTAANDE ORGANISATIECULTUUR VAN FUNDEON AAN BIJ DE DOOR DE DIRECTIE GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR?	52
5.1.1	<i>De beantwoording van de overige onderzoeksvragen over de huidige cultuur</i>	53
5.1.2	<i>De beantwoording van de onderzoeksvragen over de aansluiting tussen huidige en gewenste cultuur</i>	53
5.2	CONCLUSIES	54
5.3	AANBEVELINGEN	54
5.3.1	<i>Aanbevelingen per aandachtsgebied</i>	55
5.3.2	<i>Kerncompetenties van Fundeon</i>	56
5.4	BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	56
5.5	REFLECTIE	57
Bijlagen		59
BIJLAGE 1		60
BIJLAGE 2		64
BIJLAGE 3		65
BIJLAGE 4		65
BIJLAGE 5		66
BIJLAGE 6		66
LITERATUURLIJST		68

Hoofdstuk 1

INTRODUCTIE

1.1 Aanleiding

De organisatie: Fundeon.

Veranderingen en innovaties op sociaal en economisch gebied leiden er toe dat organisaties zich moet blijven ontwikkelen om zich aan te passen aan- en in te spelen op ontwikkelingen in hun omgeving. Dat geldt zeker voor Fundeon, ontstaan op 1 januari 2006 door de fusie van Bouwradius en SBW. Beide voormalige organisaties waren Kenniscentra voor Beroepsonderwijs, de eerste voor de Bouw sector en de tweede voor de Infra sector. Op 1 juni 2005 hebben de besturen van beide organisaties de beslissing tot fusie genomen. Gaandeweg het proces van de feitelijke fusie hebben de bestuurders een aantal besluiten/maatregelen genomen voor de invulling van taken van de nieuwe organisatie Fundeon. Een van de gevolgen hiervan is dat de inhoud, en ook de beleving, van de functies van groepen medewerkers is gewijzigd. Na de fusie is een organisatie ontstaan van 430 medewerkers. Door de verhuizing van Bouwradius naar het Bouw & Infra Park te Harderwijk en ook door de verzelfstandiging c.q. afstoting van een aantal organisatieonderdelen heeft een groot aantal medewerkers de organisatie verlaten. Eind 2006 bestond de organisatie uit 270 fte's.

Opdracht aan Fundeon.

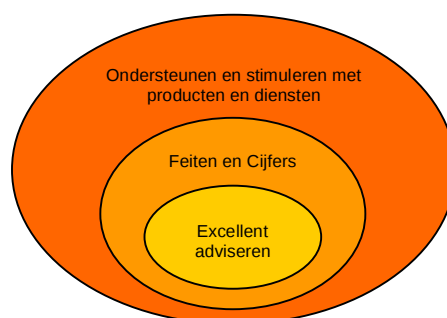
Fundeon is een bedrijfstakinstituut en de behoefte van de bedrijfstak moet bepalend zijn voor het aanbod aan dienstverlening. De wettelijke taak als Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven past daarin. De sociale partners verwachten van Fundeon nu en in de toekomst een breed en kwalitatief hoogwaardig pakket van dienstverlening in de branches dat gericht is op werving, instroom, doorstroom en het behoud van personeel en de beperking van de uitstroom van werknemers in de bouw- en infrasector. De activiteiten van Fundeon zijn gericht op ontplooiingsmogelijkheden van werkenden in de bouw. Door advisering van Fundeon aan werkgevers over mogelijkheden en noodzaak van opleiding en scholing van werkenden in de Bouw en Infra, zullen de bedrijven met hun medewerkers in deze branches kwalitatief groeien. Voor de individuele medewerker betekent dit advies een perspectief voor zijn loopbaan. Het legt een fundament onder zijn vakkennis. Bij de uitvoering van dit beleid werkt Fundeon onder meer nauw samen met de Regionale Opleidingencentra en Samenwerkingsverbanden.

De nieuwe fusieorganisatie moet sneller kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen, maar ook effectiever en efficiënter kunnen werken. Een gezamenlijke opleidingsorganisatie voor Bouw en Infra is ook een betere gesprekspartner met het onderwijs, bijvoorbeeld waar het gaat om partnership. Datzelfde geldt voor overleg met het Ministerie van OCW en het Colo waar het gaat om de wettelijke taken van een kennisinstituut.

De missie van Fundeon luidt:

"Het in opdracht van de sectoren bouw & infra regisseren, ontwikkelen en leveren van producten en diensten op het terrein van scholing en loopbaanbeleid, met als doel een goede aansluiting tussen arbeidsmarkt en beroepsonderwijs te bewerkstelligen met inbegrip van voldoende loopbaanperspectief. Hiermee realiseren we toegevoegde waarde voor de bedrijfstak om haar onmisbare positie in de samenleving met succes te kunnen vervullen."

Grafisch is de visie van Fundeon weergegeven in drie kerntaken:



Figuur 1.1: De drie kerntaken van Fundeon.

Strategie:

Fundeon heeft per 1-1-2007 gekozen om de focus van de strategie weer meer naar buiten te richten en vraaggestuurd te worden in plaats van aanbodgericht. Veranderende taakstelling, kwaliteitsverbetering en de gewenste ontwikkeling om voorop te willen lopen, leidt tot het volgende uitgangspunt:

Succes en ontwikkeling van de organisatie zijn onlosmakelijk verbonden met het succes en de ontwikkeling van de medewerkers. Ontwikkeling wordt een arbeidsvoorwaarde bij Fundeon.

1.2 Opdracht van directie Fundeon

Door al deze ontwikkelingen staat het management van Fundeon voor een grote uitdaging. Hoe kan zij voldoen aan de opdrachten van de bedrijfstakken en ministerie? Wat voor organisatie heb je daarvoor nodig en hoe kunnen de medewerkers zo goed mogelijk ingezet worden? En welke organisatiecultuur past daarbij?

De directie van Fundeon heeft mij de opdracht gegeven om in het kader van mijn Masteropleiding onderzoek te doen naar de organisatiecultuur van Fundeon. Met dit inzicht in de organisatiecultuur beoogt de directie beter te kunnen sturen op de inzet en de ontwikkeling van alle medewerkers en daarmee ook op de effectiviteit van Fundeon. Zowel de SBW als Bouwradius neemt ieder haar verleden en hiermee ook haar ervaring en cultuur mee. Leren van- en bouwen op- het verleden naar een eigentijdse wijze van met elkaar samenwerken en omgaan. Er ontwikkelt zich een organisatie, waarin duidelijk zal worden voor welke waarden Fundeon staat en hoe daar mee omgegaan wordt in de praktijk van elke dag. En daar gaat het om bij cultuur.

1.3 Doel van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen hoe de huidige organisatiecultuur van Fundeon zich verhoudt tot de door de directie gewenste cultuur. Direct na 1 januari 2006 zijn de medewerkers van beide voormalige organisaties geplaatst in de nieuwe organisatie en niet zoals bij veel andere fusies gebeurt, in aparte "oude" eenheden van de voormalige organisaties. Uitgangspunt van de directie is vooral vooruit te kijken en toekomstgericht te werk te gaan en niet meer terug te grijpen naar: "bij ons in de organisatie was het vroeger zo..." Dit betekent dat het op dit moment, anderhalf jaar na dato, geen zin heeft om voormalige cultuurverschillen van beide organisaties te gaan doorlichten. Wel is het interessant, of er subculturen worden aangetoond, en te onderzoeken welke mogelijke oorzaak deze subculturen kunnen hebben. De kennis die de directie hierdoor krijgt van de cultuur en eventuele subculturen verhoogt het inzicht in de cultuur en de mogelijke stuurbaarheid ervan.

Dit onderzoek gebeurt door een analyse te maken van de huidige organisatiecultuur van Fundeon. Daarnaast wordt de gewenste organisatiecultuur van de directie van Fundeon in kaart gebracht en wordt naast de huidige cultuur gelegd. Uit een analyse blijkt hoe de huidige en gewenste cultuur zich tot elkaar verhouden. Uit dit onderzoek van huidige en gewenste organisatiecultuur volgen conclusies en aanbevelingen.

De praktische relevantie van dit onderzoek is dat de directie van Fundeon meer zicht heeft op dit toch enigszins "ontastbare" begrip organisatiecultuur. De directie wil dit inzicht vooral gebruiken voor de inzet en de ontwikkeling van alle medewerkers van de organisatie.

In dit onderzoek zal gebruikt worden de Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Kim Cameron en Robert Quinn (1999). De wetenschappelijke relevantie is na te gaan of dit instrument ook in een Nederlandse non-profit organisatie valide en betrouwbaar is. Dit instrument is al in meer dan 1000 organisaties, voornamelijk in Amerikaanse bedrijven, toegepast in onderzoek naar de organisatiecultuur (Onderzoeken en veranderen van Organisatiecultuur, Quinn, R.E. en Cameron, K.S. 1999, 183 – 185). Het instrument is steeds valide en betrouwbaar gebleken. Cameron en Quinn geven aan (1999) dat hen niet bekend is dat dit niet het geval zou zijn.

1.4 Centrale vraagstelling

In hoeverre sluit de bestaande organisatiecultuur van Fundeon aan bij de door de directie gewenste organisatiecultuur?

1.5 Wat is organisatiecultuur?

Organisatiecultuur is het onderwerp van deze scriptie. In deze scriptie gebruik ik het tegenwoordig gangbare begrip 'organisatiecultuur'. Veranderingen beginnen bij de wortel, of in dit geval bij het fundament. Daar wordt de cultuur gevormd door de mensen die dagelijks in de organisatie met elkaar werken. De organisatiecultuur zit diep in de organisatie. Vele definities zijn gegeven voor het begrip organisatiecultuur, wat al deze definities gemeen hebben is dat er kennelijk iets gemeenschappelijks bestaat binnen een organisatie, gebaseerd op waarden en door de dagelijkse gang van zaken wordt deze cultuur versterkt. Een mooie metafoor van organisatiecultuur geven Deal en Kennedy (1982): *De organisatiecultuur wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeen houdt.*

In deze scriptie wordt onderstaande omschrijving als werkdefinitie gebruikt:

Organisatiecultuur gaat over onderliggende waarden, overtuigingen en grondslagen die bepalend zijn voor hoe het toegaat in de organisatie. Door de dagelijkse gang van zaken en het gedrag van de leden laat de organisatie haar cultuur zien, terwijl de grondslagen ervan worden versterkt. De organisatiecultuur is betekenisvol voor de leden van de organisatie en blijft voortduren, omdat de cultuur staat voor een succesvolle overlevingsstrategie uit het verleden, en waarvan de leden aannemen dat die ook in toekomst zal werken. (Denison Consulting website)

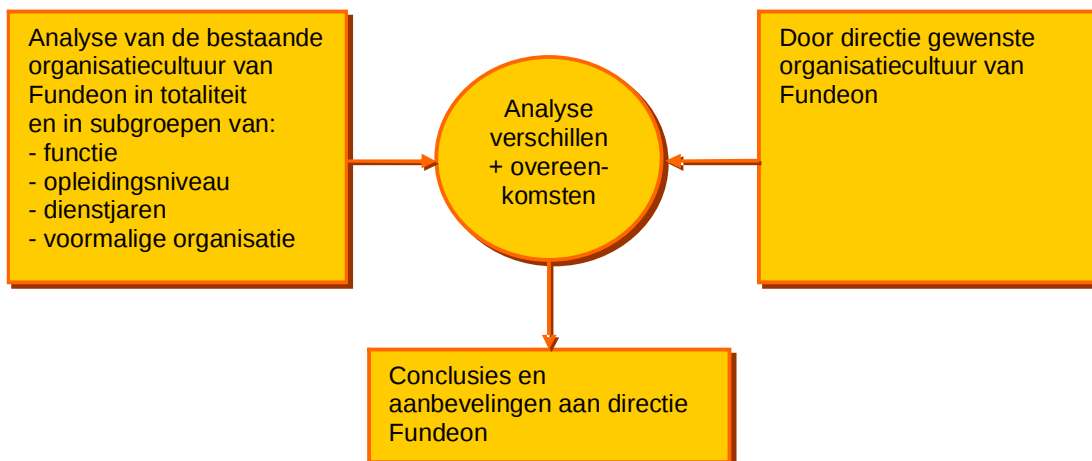
1.6 Conceptueel model

Om de huidige organisatiecultuur goed in beeld te brengen is het van belang om te meten op het niveau van de waarden van medewerkers. Deze waarden geven aan op basis waarvan medewerkers zich gedragen en hoe met elkaar wordt omgegaan. Omdat Fundeon een fusieorganisatie is, is van belang om na te gaan of er een verschil in de "*bloedgroepen*" zit, ofwel of blijkt dat de voormalige organisatie bepalend is voor een eventuele subcultuur. Omdat de cultuur zich vormt en door de praktijk van alledag wordt versterkt is het aantal *dienstjaren* van de medewerkers ook belangrijk. Nieuwe medewerkers die pas in dienst zijn gekomen na de fusie hebben geen "verleden" opgebouwd bij een van beide rechtsvoorgangers. Geeft dit dan ook een aparte subcultuur doordat zij kort bij de organisatie zijn, of zit hierin geen verschil? Delen alle medewerkers dezelfde waarden, of bestaan er subculturen in opleidingsniveau of in functiegroepen? Dit zijn vragen die in de analyse van de huidige cultuur beantwoord moeten worden.

Uit het onderzoek komt een **cultuurtype** voor de organisatie. Mogelijke worden ook subculturen gevonden in: *functiegroepen, opleidingsniveau, dienstjaren en voormalige organisatie*. Daarbij wordt onderzocht hoe het is gesteld met de **culturele sterkte** en met de **culturele congruentie**.

De tweede analyse die gemaakt wordt is hoe de directie zich de organisatiecultuur wenst. Deze analyses leiden tot een derde analyse van de overeenkomsten en verschillen tussen de huidige en gewenste organisatiecultuur. Uit deze derde analyse volgen conclusies en aanbevelingen aan de opdrachtgever van het onderzoek.

Dit leidt tot het volgende model:



Figuur 1. 2: het conceptuele model.

1.7 De opbouw van deze rapportage

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het theoretisch kader met daarin de begrippen: cultuur en organisatiecultuur. De ontwikkeling in de literatuur over benaderingen en onderzoeken op het gebied van organisatiecultuur die hebben plaatsgevonden, en welke hiervan relevant zijn voor dit onderzoek.

Vervolgens wordt toegewerkt naar de keuze van een model op basis van argumentatie waarom dit model het beste past bij de doelstelling van de centrale vraagstelling in dit onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling gepreciseerd en worden de onderzoeksvragen op grond van deze theorie geformuleerd. Tot slot wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 zal de onderzoeksopzet, analysemethoden en respons besproken worden. Op basis van een onderzoeksmodel zal worden aangegeven hoe en volgens welke methode de onderzoeksvragen beantwoord gaan worden om in te kunnen gaan op de geschetste probleemstelling.

In hoofdstuk 4 zal de bespreking worden gegeven van de resultaten uit het onderzoek naar de huidige cultuur. In het tweede deel van dit hoofdstuk zal de door de directie gewenste organisatiecultuur uiteen worden gezet en vervolgens zal een analyse worden gegeven van de overeenkomsten en de verschillen.

In hoofdstuk 5 zullen de conclusies van dit onderzoek worden beschreven. Op basis hiervan zal een antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Ook zullen de beperkingen die dit onderzoek met zich meebrengen worden aangegeven.

In het naschrift tot slot volgt een reflectie op het onderzoek.

Hoofdstuk 2

THEORETISCH KADER

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de relevante theorie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. In de paragrafen 2.2, 2.3, en 2.4 wordt uiteengezet wat in de literatuur wordt verstaan onder cultuur en de niveaus die in cultuur te onderkennen zijn. Vervolgens wordt de overgang gemaakt naar de organisatiecultuur. Ook in de theorie over organisatiecultuur wordt onderscheid gemaakt in verschillende niveaus. Wat is het diepste niveau van de organisatiecultuur en welke patroondimensies worden onderkend. Er wordt een aantal modellen en instrumenten voor onderzoek naar organisatiecultuur beschreven en aansluitend wordt het gekozen model besproken. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling geformuleerd en wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd.

2.2 Cultuur

Om organisatiecultuur te definiëren is het beter om eerst het begrip cultuur te omschrijven. Cultuur kennen we in een dubbele betekenis:

- In de zin van beschaving en voornamelijk de producten van die beschaving zoals kunst literatuur en onderwijs. Dit is cultuur in een "enge" betekenis.
- Het bredere begrip cultuur zoals dat door sociologen enerzijds en antropologen anderzijds wordt gebruikt en zoals Hofstede het noemt: de mentale programmering. Hij doelt hier op de patronen van denken, voelen en handelen.

Hier gaan we uit van het tweede begrip. Hofstede en Hofstede geven in "Allemaal Andersdenkenden" (2004, 18-21) aan dat cultuur gaat over echte menselijke zaken zoals bijvoorbeeld voedsel, de wijze van gevoelens al of niet tonen, de wijze van groeten, de afstand die men tot elkaar houdt, maar ook activiteiten die leiden tot verrijking van de geest door te leren of door het scheppen of genieten van cultuur in de zin van kunst en literatuur. Cultuur is niet als zodanig te zien, maar kan worden afgeleid uit hoe mensen zich gedragen en waar te nemen wat er met en door mensen gebeurt.

Zij introduceren het begrip 'mentale programmering' om aan te geven dat de sociale omgeving de bron is. Cultuur krijg je mee tijdens je opvoeding, in het bijzonder in de eerste tien levensjaren leren wij volgens Hofstede en Hofstede het belangrijkste over ons lichaam en de menselijke verhoudingen. In deze eerste jaren leren we ook symbolen, taal en rituelen en onze ouders zijn onze helden. Maar het belangrijkste dat wij in deze levensfase opdoen zijn onze fundamentele waarden. Mensen die leven in een bepaalde sociale omgeving krijgen dezelfde cultuur aangeleerd. Het is geen wonder dat wij ons veelal onbewust zijn van de aangeleerde waarden en ook van het feit dat deze waarden moeilijk te veranderen zijn. Oorzaak is dat deze fundamentele waarden zo vroeg in ons leven worden aangeleerd.

Behalve cultuur bezitten wij ook de menselijke natuur, die alle mensen op aarde met elkaar gemeen hebben. Daarnaast bezit ieder mens een individuele persoonlijkheid, die gedeeltelijk aangeboren en gedeeltelijk aangeleerd is. Persoonlijkheid, menselijke natuur en cultuur moeten niet met elkaar verward worden.

2.3 Nationaal niveau

Er is geen universele norm voor cultuur, ofwel niets is gewoon. Omdat Nederland deel uit maakt van de westerse wereld, zijn we geneigd te denken volgens onze westerse en specifiek Nederlandse programmering van culturele waarden. Omdat dit onderzoek niet gaat over intercultureel management van organisaties, maar over de organisatiecultuur van FundeOnze Waarden, wordt verder niet beschreven hoe de nationale culturen van elkaar verschillen. Hofstede heeft het nationale niveau onderzocht en verwoord in *Culture's Consequences* (1980). In zijn onderzoek bij IBM heeft hij ook Nederland meegenomen in de 64 landen waarin hij vier dimensies in cultuur heeft onderzocht. Hieruit bleek dat er bij de medewerkers van IBM grote verschillen bestaan tussen de nationaliteiten van de medewerkers en ook

tussen de landen in cultuurdimensies. De medewerkers lieten wel dezelfde IBM praktijken zien. Dus veel cultuurverschillen op het landenniveau maar dezelfde IBM-praktijken. Hier vond Hofstede de aanleiding om ook culturen in organisaties te gaan onderzoeken. Daarom heeft hij onderzoek verricht naar organisatieculturen van twintig heel verschillende bedrijven zowel in Denemarken en Nederland. Dit onderzoek is uitgevoerd door het Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) te Maastricht in samenwerking met de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Dit laatste onderzoek was niet gebaseerd op verschil van cultuur tussen de landen Denemarken en Nederland, maar hier lag de nadruk op het verschil tussen cultuurbeleving in bedrijven door in zes dimensies te onderscheiden. Uit het landenonderzoek wist Hofstede dat de culturele waarden in Nederland en Denemarken niet wezenlijk verschillen. In dit *IRIC* onderzoek is aangetoond, dat personen met min of meer dezelfde *culturele waarden* (Denen en Nederlanders) andere *praktijken* hanteren in het bedrijf waar zij werken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er verschillen bestaan tussen organisaties in cultuurbeleving en dat landencultuur in dit onderzoek niet de oorzaak van deze verschillen is. Dit onderzoek is een belangrijke grondlegger geweest voor verder onderzoek naar organisatiecultuur. Uit de bevindingen van het IBM onderzoek kunnen we afleiden dat medewerkers in een Nederlandse organisatie zoals Fundeon, met voornamelijk Nederlandse medewerkers, min of meer dezelfde culturele waarden van Nederland delen. Bij onderzoek naar de organisatiecultuur van Fundeon moeten verschillen tussen de medewerkers of afdelingen dus vooral gezocht worden in de praktijken. Aan de Nederlandse waarden die de medewerkers hebben, daar kan Fundeon niet veel aan veranderen! Die zijn jong geprogrammeerd en daardoor moeilijk te veranderen.

2.4 Overige niveaus

Iedereen maakt gelijktijdig deel uit van verschillende groepen en categorieën, en daardoor draagt een medewerker verschillende niveaus van mentale programmering met zich mee, zoals de nationaliteit, de westerse wereld, de Nederlandse taal, eventueel een dialect, een religie of levensovertuiging, de generatie, de sekse, het niveau van opleiding, lidmaatschappen van een beroepsvereniging of van andere verenigingen, een politieke partij, vrijwilligerswerk en zo voort. Daarnaast werkt iemand bij het bedrijf, in een bepaalde regio of afdeling. De mentale programma's van deze cultuurniveaus kunnen tegengesteld zijn en leiden vaak tot moeilijke keuzes voor degene die het betreft. Dat maakt het individuele gedrag in nieuwe situaties onvoorspelbaar. Alle respondenten in dit onderzoek maken ook deel uit van de andere culturele niveaus zoals hierboven beschreven. Deze niveaus worden niet in dit onderzoek onderscheiden, omdat organisatiecultuur niet specifiek op deze niveaus gericht is. Het sociale klassenniveau als zodanig wordt niet onderzocht, maar wel het opleidingsniveau en de functiegroep wordt belicht in dit onderzoek. Uit onderzoek van Dusschooten (2004), die een aangepast instrument heeft ontwikkeld op basis van het model van de concurrerende waarden van Quinn en Cameron (1999), is gebleken dat niet zo zeer het opleidingsniveau op zich, maar het functieniveau, bepalend is voor de score op de dimensies resultaat- en innovatiegerichtheid. De cultuur van een organisatie kan worden beïnvloed door allerlei andere niveaus van cultuur, die de individuele medewerkers met zich meedragen. Daarnaast wordt de cultuur beïnvloed door de omgeving: Hofstede (1990) en Schein (1985) benaderen cultuur dan ook als contingentiefactor. Cultuur wordt niet alleen gevormd binnen de organisatie, maar krijgt mede vorm door invloeden vanuit de contextuele en transactionele omgeving.

2.5 Organisationscultuur

2.5.1 Aanleiding voor onderzoek naar de cultuur in organisaties

Toen uit onderzoek naar de nationale culturen bleek dat cultuurverschillen bij organisaties niet zo zeer toe te schrijven waren aan de nationale waarden, maar aan de praktijken bij de organisaties, leidde dat tot de belangstelling om zich specifiek op organisatieculturen te gaan richten. Aan die interesse voor cultuur lag ook ten grondslag de economische turbulentie begin jaren 80. Vanuit de bedrijfskundige, economische en management wetenschappen ontstonden visies over organisatiecultuur en kwam steeds meer het inzicht vanuit zowel de wetenschap als vanuit management van bedrijven dat organisatiecultuur bepalend is voor de activiteit en de performance van de organisatie. Door de economische turbulentie begon men strategische veranderingen in te voeren, overnames te doen en werd er sterk geïnnoveerd. Ook van invloed was de aandacht en toename van literatuur over de Japanse industrie en managementstijlen. Hieruit bleek een groot

verschil, de Japanse managers besteedden meer aandacht aan de organisatiecultuur dan de Amerikanen.

2.5.2 Associaties van organisatiecultuur en performance en management

Vanaf de jaren 70 en 80 is de relatie gelegd tussen de organisatiecultuur en performance en management. Zowel door Schein (1984) en Denison (1984) als door Deal en Kennedy (1982) en Peters en Waterman (1982). De verschijning van "Excellente Ondernemingen" (In Search of Excellence) van Peters en Waterman (1982) en "Corporate Cultures" (Deal & Kennedy (1982) hebben bijgedragen aan de groeiende belangstelling voor organisatieculturen. Peters en Waterman stelden dat excellente bedrijven een sterke cultuur bezitten met bijzondere en unieke eigenschappen. Deze oorzaak – gevolg relatie suggereerde dat cultuur en performance met elkaar verbonden zijn. Zij adviseerden bedrijven de cultuur te verbeteren door de fundamentele waarden te benadrukken en uit te dragen en rekening te houden met het feit dat het personeel de bouwsteen is voor productiviteit. Een manier om dit te bereiken is manipulatie van de organisatiestructuur, door bijvoorbeeld decentrale projectorganisaties binnen de bedrijven in te richten, waarin de individuen centraal staan. Hierdoor zou de cultuur moeten verbeteren. Men ging er vanuit dat organisatiecultuur beschouwd moest worden als een organisatorische variabele die actief gemanaged kon worden.

De ideeën die werden opgedaan uit deze literatuur leverden vaak niet het beoogde resultaat op in de zin van een verbeterde effectiviteit van de organisatie. Oorzaak was wellicht dat in deze visies de directies en managers als cultuurdragers werden gezien en niet de "gewone" medewerkers. De Amerikaanse bedrijven die in navolging van de Japanners dezelfde aandacht gingen besteden aan cultuur door een sterke cultuur te creëren, deden het in die jaren zeer goed. De geschiedenis heeft geleerd dat de sterke organisaties die destijds als voorbeeld dienden, er niet alle in geslaagd zijn om succesvol te blijven en veelal hun goede tijden te danken hadden aan een andere factor dan de organisatiecultuur, bijvoorbeeld een monopoliepositie op de markt.

Samengevat: de economische performance in samenhang met een sterke organisatiecultuur is toen niet aangetoond. Nu weten we dat andere oorzaken ook een rol hierin spelen. Het verband tussen cultuur en performance is zeker niet simpel, lineair of gericht.

2.5.3 Organisatiecultuur

Tot de jaren tachtig werd nog niet duidelijk aangegeven wat organisatiecultuur is. Van grote invloed op de theorieën over organisatiecultuur was dat Schein (1984) de lijn van Wilkins (1983) voortzette: Wilkins legde namelijk de nadruk op het gebruikelijke gedrag en de onderliggende en vanzelfsprekende aannames en de oriëntatie van een groep mensen. Schein benadrukte dat het bij organisatiecultuur draait om de basisveronderstellingen van een groep mensen, omdat de groep deze als vanzelfsprekend beschouwt. Hij gaf ook aan dat onderzoek naar deze basisveronderstellingen alleen mogelijk is door als de onderzoeker langdurig in de organisatie verblijft.

Quinn en Cameron (1999) geven aan dat organisatiecultuur refereert aan waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, naar onderliggende veronderstellingen, verwachtingen, collectieve geheugens en definities die in de organisatie al aanwezig zijn. Zij geven aan dat organisatiecultuur als belangrijke factor van invloed is op de resultaten van het bedrijf.

Een organisatiecultuur ontstaat volgens Hofstede door de nationaliteit, de industrie/branche en taak en wordt voornamelijk bepaald door ideeën, gedragingen en competenties van zijn medewerkers.

Cultuur wordt ook gevormd door de branche, beroep of sector waarin de organisatie opereert. Dit wordt ook wel genoemd de culturele invloed van het 'organisational field'. (Exploring Corporate Strategy, 7^e editie 2006, Johnson, Scholes, Whittington) Onder het begrip 'organisational field' wordt verstaan een verzameling van organisaties die met een zelfde begrippenkader te maken hebben en wiens deelnemers meer met elkaar dan buiten dit werkveld te maken hebben. Hierin vindt men vaak dezelfde technologie, regelgeving en scholing en opleiding. Dus cultuur is niet alleen een interne aangelegenheid maar opereert ook in het werkveld en wordt beïnvloed door de buitenwereld.

Samengevat: de waarden en basisveronderstellingen van medewerkers bepalen de dominante eigenschappen van de organisatie, ofwel de organisatiecultuur. Steeds meer ontstond het inzicht dat organisatiecultuur bestaat uit meerdere niveaus en dimensies en ook de omgeving van de organisatie speelt een rol.

2.5.4 De betekenis van cultuur in een organisatie

Cultuur informeert en stuurt de strategie. Dit kan zowel tot succes leiden als tot mislukkingen". Met deze statements leiden Johnson Scholes and Whittington (2006) het onderwerp cultuur in. Ook Sanders en Neuijen geven aan dat cultuur bijzonder stimulerend als evenzeer remmend kan werken. Schein noemt cultuur zelfs de ziel van de onderneming. Dit is zwaar aangezet en geeft weer dat

vanuit de cultuur alles begint en in slechte gevallen ook eindigt. Vaak wordt in een mission statement de reden van bestaan van de organisatie beschreven, de richting en de doelstelling van de organisatie beschreven, waarbij beschreven staat voor welke waarden de organisatie voor staat. Deze waarden, en met name de kernwaarden worden vaak globaal beschreven, en geven daarom nog niet veel bloot van de waarden waar het echt om gaat in het bedrijf. Daarom is het volgens Johnson, Scholes en Whittington van belang om oog te hebben voor het paradigma van 'taken for granted assumptions'. Door de achterliggende collectieve ervaringen hoeft niet in elke situatie opnieuw het wiel uitgevonden te worden. Feitelijk betogen zij hetzelfde als Dusschooten (2004) aangeeft: niet zozeer de ervaringen (opgedaan door praktijken) op zichzelf, maar de weerslag die deze hebben op waardepatronen en daarmee op toekomstig gedrag. Cultuur is naast structuur en strategie bepalend voor het functioneren van de organisatie en daarmee van belang voor de effectiviteit van de organisatie. Een goede cultuur bestaat niet. Een cultuur moet om effectief te zijn, passen bij de organisatie, de doelstellingen die behaald willen worden, de situatie waarin de organisatie verkeert, en de bedrijfstak waar de organisatie deel van uitmaakt.

De organisatie

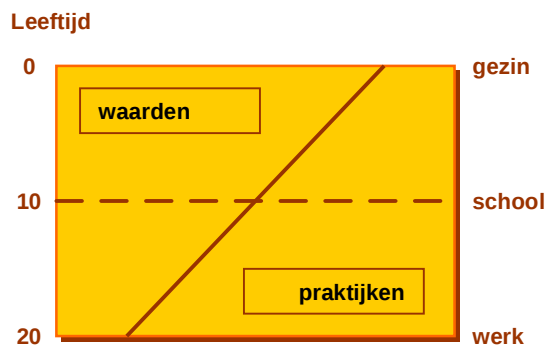


Figuur 2.1: de vorming van de organisatiecultuur volgens Dusschooten (2004).

Zoals hier voorgaand geconcludeerd vormen waarden de kern van de organisatiecultuur, en daarmee moet feitelijk de vraag beantwoord worden: *wat is de betekenis van waarden in een organisatie?* Peters en Waterman (1982) beargumenteren dat gedeelde waarden de kern van de cultuur vormen en dat congruentie van waarden tot een hogere prestatie van de organisatie zal leiden door de toegenomen betrokkenheid van de medewerkers. Excellente bedrijven worden geleid door coherente waardesystemen en de waarden van de leider beïnvloeden de organisatie. Zij hebben deze argumenten niet empirisch kunnen onderbouwen. Daarentegen is door O'Reilly, Chatman, Caldwell, (1991) empirisch wel aangetoond dat waarden de effectiviteit van de organisatie beïnvloeden (in: Sæle, 2007). Empirische bewijzen van recentere datum zijn niet in de literatuur gevonden. Maar deze gevonden relatie tussen waarden en effectiviteit is nog een reden om een onderzoek naar de organisatiecultuur van FundeOnze Waarden uit voeren op het niveau van de waarden.

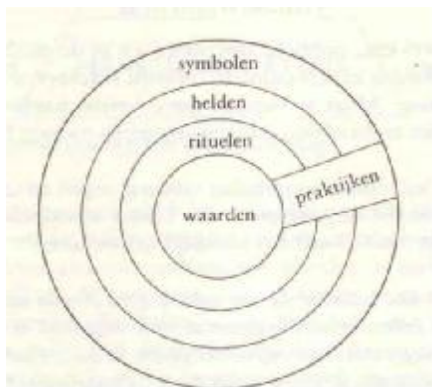
2.6 Niveaus in cultuur en organisatiecultuur en de diepste kern: waarden

In de literatuur wordt organisatiecultuur net als nationale cultuur beschouwd als een stelsel van niveaus. Dat betekent niet dat er geen verschillen bestaan tussen deze twee cultuurbegrippen. Onze nationale cultuur omvat het grootste deel van onze fundamentele waarden en de organisatiecultuur nemen we tot ons als we bij de organisatie gaan werken. Daarom bestaat volgens Hofstede (Allemaal Andersdenken, 292) de nationale cultuur meer uit waarden, en bestaat de organisatiecultuur meer uit praktijken, dit heeft te maken met de leeftijd waarop waarden en praktijken geleerd worden. Hij heeft een zestal dimensies van organisatieculturen ontwikkeld. Hij vindt in drie van zijn dimensies een verband met waarden, in de andere drie vindt hij geen enkel verband met waarden en worden alleen praktijken beschreven waarin mensen gesocialiseerd zijn. Daarbij zijn praktijken volgens Hofstede enigszins te beïnvloeden.



Figuur 2.2: Aanleren van waarden en praktijken: hoe oud en waar (Allemaal Andersdenkenden, 24)

Verscheidene wetenschappers zoals Sanders en Neuijen (1999), van Hoewijk (1988), en Hofstede (1986) hebben de cultuuruitingen en niveaus van zichtbare en onzichtbare cultuuraspecten geprobeerd weer te geven in een model. Veelal wordt een cirkel of ui-vorm gehanteerd, om aan te geven dat van buiten naar binnen het steeds moeilijker is de niveaus te herkennen, als men de ringen "afpelt". Hoewel er grote overeenkomsten bestaan, is de indeling in de schillen door de verschillende wetenschappers niet identiek. Als voorbeeld houd ik hier het cirkeldiagram van Hofstede aan. De kern van de organisatiecultuur wordt volgens Hofstede ingenomen door de *Waarden*. Waarden zijn vroeg aangeleerd en daardoor moeilijk te veranderen, en zijn gevoelszaken met een richting zoals goed tegenover slecht, normaal tegenover abnormaal. Veel cultuuronderzoekers geven aan dat een diepe laag of lagen van overtuigingen, aannames en waarden, de kern is van de organisatiecultuur, van waaruit gedrag en actie ontstaat. Waarden, gedragscodes en normen zijn verbonden aan deze onderliggende aannames, maar het is heel lastig om de onderliggende aannames aan te tonen. Dit fundamentele uitgangspunt wordt gedeeld door Litwin & Stringer (1968), Peters & Waterman (1982), Quinn & Cameron (1988), Pettigrew (1990) en Hofstede (1991).

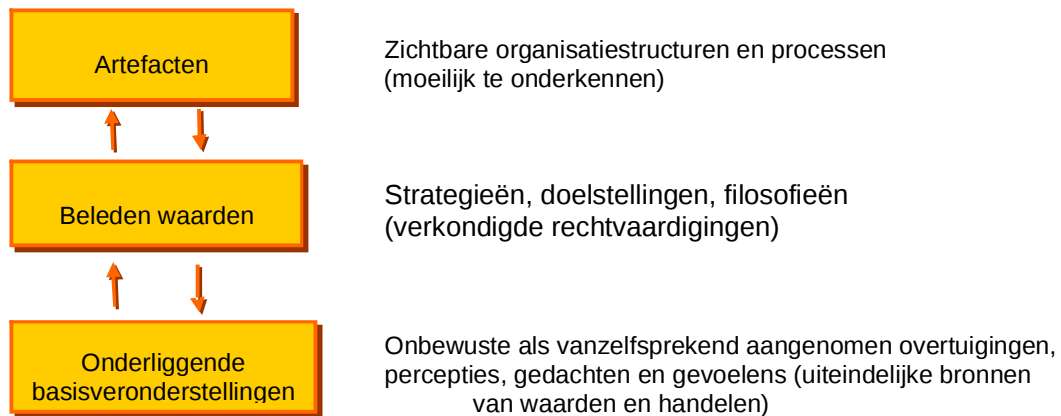


Figuur 2.3: het uidiagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Allemaal Andersdenkenden, 22)

De buitenste drie schillen *symbolen*, *helden* en *rituelen* noemt Hofstede de "praktijken". De waarnemer kan de praktijken zien, echter de betekenis van deze culturele uitingen is niet zichtbaar, en ook niet hoe de groepsleden deze praktijken interpreteren. De buitenste schil is de meeste zichtbare uiting, namelijk de *Symbolen* die wij hanteren. Symbolen zijn uiterlijkheden zoals kleding, statussymbolen, maar ook gebaren, woorden, voorwerpen of afbeeldingen, die alleen door de leden van die cultuur begrepen worden. *Helden* zijn personen dood of levend, verzonnen of echt, die dienen als voorbeeld van de cultuur. Binnen de ring die daarop volgt treft men de *Rituelen* aan. Rituelen zijn collectieve activiteiten die binnen de groep essentieel zijn. Bijvoorbeeld hoe men gewend is te vergaderen. Doel van het gebruik van deze rituelen is vaak de groep meer met elkaar te verbinden, en tegelijkertijd stelt het de leider in staat om zijn gezag te vestigen.

Daarnaast zijn er wetenschappers zoals Schein (1985, 2000) die aangeeft dat organisatiecultuur te onderscheiden is in slechts drie niveaus. (zie hiervoor *figuur 2.4*)

Volgens Schein zijn de *Basisveronderstellingen* de essentie van de cultuur. Dit niveau van de cultuur bestaat uit de aannames die worden gevormd door gedeelde ervaringen en diep verankerde en vaak onbewust aanwezige vanzelfsprekendheden. Men ervaart deze veronderstellingen als waarheden en ze komen tot uitdrukking in overtuigingen en percepties, beleving en interpretaties. De waarden en overtuigingen die in het verleden tot succes hebben geleid liggen vaak ten grondslag aan deze veronderstellingen. Deze impliciete veronderstellingen leiden ertoe hoe een groep zaken ontvangt, denkt en voelt en leiden tot gedrag.



Figuur 2.4: Cultuurniveaus (bron: Schein, 1985).

In tegenstelling tot Hofstede geeft Schein aan dat men zich van 'waarden' vaak wel redelijk bewust is. Het zijn de waarden die de organisatie heeft en die de medewerker zelf heeft. Deze waarden hebben te maken met strategie, visie, doelstellingen, filosofie, ethiek en ideologie. De beleden waarden geven aan hoe de cultuur zou moeten zijn. In een organisatiecultuur zitten ook impliciete regels verborgen. Deze verborgen regels ontstaan vaak vanuit het management, door de manier waarop de leiding zich gedraagt, handelt en uitspreekt. Medewerkers zelf interpreteren expliciete regels, of de beleden waarden van het management op eigen wijze. Dat maakt dus niet echt verschil, omdat zowel management als medewerkers handelen op basis van de onderliggende basisveronderstellingen en leren van gemeenschappelijke ervaringen uit het verleden. Schein en Hofstede omschrijven de diepste kern van de cultuur dus verschillend: daar waar Hofstede spreekt over waarden, gaat Schein dieper en spreekt over basisveronderstellingen. Sanders en Neuijen (1987) geven aan dat: waarden en grondbeginselen horen bij elkaar: waarden hebben een 'gij-behoort' –karakter en grondbeginselen staan voor wat voor 'waar' wordt aangenomen.

Artefacten omschrijft Schein als het meest zichtbare niveau van de cultuur. Hierin zien wij een parallel met Hofstede: artefacten maken de cultuur concreet en zichtbaar, maar... ze leggen de bronnen van handelen niet bloot. Het is wat Hofstede de rituelen noemt. Dit geeft volgens Schein meer een sfeer aan dan dat dit de cultuur blootlegt. Daarom is het volgens Schein niet goed om alleen het zichtbare deel van de cultuur te bestuderen, ofwel de praktijken zoals Hofstede voorstaat. Schein geeft aan dat de drie niveaus van cultuur elkaar beïnvloeden en daarmee is de cultuur voortdurend in ontwikkeling. Schein en Hofstede delen de zienswijze dat het bij organisatiecultuur draait om de factoren van: de *interne* gemeenschappelijke leerervaringen van de medewerkers in de organisatie en de *externe* invloeden volgens de contingentietheorie. In deze leerervaringen gaat het om zienswijzen en manieren van aanpak (strategieën) die als wezenlijk worden beschouwd voor de overleving van de organisatie en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Cultuur is hiermee een dynamisch concept. Schein besteedt bijzondere aandacht aan de ontmoeting van twee culturen zoals in geval van een fusie. Hij benoemt een drietal valkuilen:

- het zo graag willen samenwerken dat men de kennis van elkaars cultuur gaat overschatten, vooral als ze net zoals Bouwradius en SBW zich op dezelfde markt begeven met min of meer de zelfde producten
- het juist gaan hangen in de eigen cultuur en stereotyperingen, want waarom zou de andere organisatie het beter weten?
- Het niet spreken over cultuur en stereotyperingen, uit angst om elkaar te beledigen of om geen gezichtsverlies te hoeven leiden.

Zowel Cameron en Ettington (1988) als Dusschooten (2004) hebben een groot aantal gepubliceerde definities van organisatiecultuur onderzocht en beoordeeld, met als doel te typeren wat er wordt onderzocht in deze onderzoeken. Het begrip 'waarden' hanteren zij als een containerbegrip voor het permanente stelsel van waarden overtuigingen en veronderstellingen.

Alles overziend wordt gekozen voor het begrip *waarden* gehanteerd in de ruime betekenis van: waarden, overtuigingen en veronderstellingen om de organisatiecultuur van FundeOn te onderzoeken.

2.7 Dimensies

Quinn en Cameron (Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, 1999) onderscheiden in onderzoeken naar de organisatiecultuur twee soorten dimensies: inhoudsdimensies en patroondimensies. Onder inhoudsdimensies verstaan zij:

- organisatiekenmerken (ook wel genoemd: dominante kenmerken)
- leiding van de organisatie
- personeelsmanagement
- bindmiddel van de organisatie
- strategische accenten
- succescriteria

Alvorens in te gaan op de inhoudsdimensies, zoals hierna zal worden gedaan, worden hier eerst besproken de drie meest dominante en in de literatuur vaak genoemde patroondimensies van organisatiecultuur volgens Quinn en Cameron, nl.:

- het cultuurtype
- culturele sterkte
- culturele congruentie

Extra argument voor het belang van deze dimensies is ook gegeven door Kotter en Heskett (1992). Zij hebben middels onderzoek aangetoond dat onderscheid tussen uitstekend presterende ondernemingen en minder goed presterende ondernemingen werd veroorzaakt door de sterkte, de congruentie en het cultuurtype. Bij uitstekend presterende bedrijven werd een cultuurtype aangetroffen waar klanten, aandeelhouders en medewerkers even belangrijk werden geacht. Quinn en Cameron komen tot een genuanceerdere uitspraak, zoals hierna zal blijken.

2.8 Patroonsdimensies

2.8.1 Het cultuurtype

Volgens Quinn en Cameron verwijst cultuurtype naar de specifieke soort cultuur die in een organisatie voorkomt. Voor hen is het succes van de organisatie afhankelijk van de mate waarin de cultuur aansluit bij de eisen van het concurrentiemilieu. De omgeving stelt eisen aan de organisatie en dat vereist een zekere mate van consensus. Ook vanuit het toekomstperspectief van de organisatie kan worden bepaald welke leiderschapskenmerken en managementaanpak worden vereist. Welk gedrag wordt erkend en gewaardeerd? De lange termijn doelstellingen en stijlen en voorkeuren moeten zich verenigen met de huidige organisatiecultuur. Allemaal zaken die volgens Quinn en Cameron van belang zijn om zicht te hebben op het cultuurtype. Zij onderkennen vier cultuurtypes: familiecultuur, adhocratie, marktcultuur en hiërarchie. Deze cultuurtypes worden uitgebreid besproken in 2.12.

2.8.2 De culturele sterkte – een sterke cultuur

Beide termen worden in de literatuur gebruikt. Quinn en Cameron (1999, 182) zeggen: Culturele sterkte verwijst naar de kracht of naar de bijzondere positie van de cultuur bij de beïnvloeding van alles wat zich in een organisatie afspeelt. Dit gaat dus over de positie die cultuur inneemt ten opzichte van andere beïnvloedingsfactoren zoals structuren, processen en systemen. Een aantal operationele definities van 'een sterke cultuur' volgen onderstaand, waardoor de 'culturele sterkte' gemeten kan worden:

De sterkte van de cultuur wordt volgens Quinn en Cameron bepaald door het aantal punten dat aan een bepaald cultuurtype is toegekend (1999, 96) en hoe meer punten des te sterker of dominanter dat bepaalde cultuurtype is

Sanders en Neuijen stellen in Diagnose en Beïnvloeding (1987:118) dat er sprake is van een sterke cultuur als de leden de vragen over hoe het dagelijks op hun werk toegaat, op ongeveer dezelfde

manier hebben verwoord. Zij stellen de mate van culturele sterkte gelijk aan de mate van homogeniteit. Ook Hofstede stelt een sterke cultuur gelijk aan een homogene cultuur. Hiermee bedoelt hij een cultuur waarin alle respondenten nagenoeg dezelfde antwoorden geven op de sleutelvragen, ongeacht de inhoud ervan. Deal en Kennedy (1982) stellen dat een sterke cultuur een hefboom is om het gedrag te leiden. Hierdoor wordt geen tijd verspild om uit te vinden wat er van hem verwacht wordt. Dit heeft weer tot gevolg dat als de medewerker weet wat hij moet doen, hij zich beter voelt en zodoende harder werkt. Hiervoor leveren zij geen empirisch bewijs. Hieruit concluderen wij hoe dominant of sterker het cultuurtype is, hoe groter de kracht van de culturele sterkte is, die van invloed is op alles wat er binnen de organisatie gebeurt.

Of een sterke cultuur wenselijk is, is de vraag, hierover bestaat discussie onder de wetenschappers. In de literatuur zijn aanhangers (Schein, 1985; Peters Waterman, 1982) te vinden van het *integratie paradigma*: cultuur is hét bindmiddel van de organisatie. Onder meer Peters en Waterman (1982), Deal en Kennedy (1982), Denison (1990) stelden dat sterke culturen met veel gedeelde waarden effectiever zijn dan zwakke. Op dat moment bood de bestaande literatuur geen meetinstrumenten voor de sterkte van een bedrijfscultuur om deze stelling te verifiëren. Later bleek bij de twintig onderzochte eenheden van bedrijven in het IRIC onderzoek (1985-1987), dat de sterkte van de cultuur (homogeniteit) significant correleerde met de dimensie *resultaatgerichtheid*. Als een homogene cultuur leidt tot meer '*resultaatgerichtheid*' en '*resultaatgerichtheid*' gelijk kan worden gesteld met 'effectief' dan is volgens Hofstede (2004, 289) met het IRIC-onderzoek de stelling van Peters en Waterman over de effectiviteit van sterke culturen. Volgens Fisher en Alford (2000) gaat het om het totaalbeeld: zowel waarden, systemen en processen moeten door iedereen gedeeld worden. Organisaties die consistent zijn in waarden, systemen en processen hebben sterke onderscheidende culturen die van grote invloed zijn op het gedrag van medewerkers.

Anderen zoals Quinn en Cameron leggen de nadruk op wat voor de organisatie het beste is. Quinn en Cameron geven aan dat er **geen** ideaalbeeld is te geven van de culturele sterkte: elke organisatie moet zelf bepalen of een sterke dominante cultuur, of juist een meervoudige uitgebalanceerde cultuur, afhankelijk van specifieke omstandigheden en omgevingsfactoren, nodig is om de beste resultaten te halen. Zij geven aan dat het concurrerende waardenmodel een krachtenveld teweeg brengt en dat gebruik kan worden gemaakt van de balans tussen deze vier oriëntaties. Ofwel diversiteit in plaats van homogeniteit, dit afhankelijk van omgevingsfactoren en specifieke omstandigheden.

2.8.2.1 Conclusie

Veel empirisch bewijs dat een duidelijke, sterke, homogene cultuur zou bijdragen aan en zelfs voorwaarde zou zijn voor succes, effectiviteit en overleving is volgens Dusschooten (2004, 14) nauwelijks te vinden. Alleen het bewijs van Hofstede noemt zij, zoals hierboven vermeld en dat Denison heeft aangetoond dat homogeniteit van de cultuur een significante voorspeller is van prestaties, echter alleen voor de korte termijn. De kracht van een sterke cultuur heeft tot gevolg dat mensen er aan gaan hechten. Dit kan zowel kracht geven als een risico vormen: risico van veroudering, als de waarden hetzelfde blijven terwijl door het economisch tij verandering nodig is en de weerstand tegen verandering. Dit geeft aanleiding om te concluderen dat niet is aangetoond dat een sterke cultuur bijdraagt of zelfs voorwaarde is voor succes, effectiviteit en overleving en kunnen wij in ons onderzoek de nadruk leggen wat voor de organisatie FundeOnze het beste is: een homogene cultuur of een uitgebalanceerde cultuur.

2.8.3 Culturele congruentie

Volgens Quinn en Cameron (1999, 182) verwijst culturele congruentie naar de mate waarin de cultuur die tot uiting komt in het ene deel van de organisatie overeenkomt en consistent is met de cultuur in een ander deel van de organisatie. Wat zij bedoelen met "het ene deel" wordt niet duidelijk. Dit kan slaan op een organisatie onderdeel, afdeling, groep medewerkers, of een andere groepering niet nader aangegeven. Volgens ons kan dit slaan op het begrip subcultuur. Daarnaast geven zij aan (1999, 97): "zo plegen in een congruente cultuur strategie, leiderschapstijl, beloningssysteem en de wijze van human resource management en de organisatiekenmerken allemaal de nadruk leggen op hetzelfde stelsel van culturele waarden".

Hierin zien wij een discussie voor de dimensie culturele congruentie: Schein geeft aan vooral te onderzoeken op gedeelde waarden, terwijl Quinn en Cameron aangeven dat er slechts overeenstemming in vier van de zes dimensies hoeft te zijn, en dat de andere dimensies per organisatieonderdeel mogen variëren. Volgens Quinn en Cameron staat congruentie niet op zichzelf als voorwaarde voor succes, maar succes wordt vaker aangetroffen bij congruente organisaties dan in organisaties met incongruente culturen.

2.8.3.1 Conclusie

In dit onderzoek houden we Quinn aan: een congruente cultuur kan dus wel subculturen bevatten als er ten minste overeenstemming is in minimaal vier van de zes dimensies: t.w. in: strategische accenten, leiding van de organisatie, organisatiekenmerken en personeelsmanagement. Komen er in een organisatie subculturen voor, die geen overeenstemming in deze vier dimensies hebben, dan is er sprake van een incongruente cultuur.

2.9 Subculturen

Wat zijn subculturen? Subculturen zijn groepen in een organisatie die te onderscheiden zijn in cultuur:

- op het niveau van afdelingen
- medewerkers met dezelfde functie
- groepen met een gemeenschappelijke kerntaak of gemeenschappelijke ervaringen
- groepen die door een ander verband tot stand komen

2.9.1 Groepen

Organisaties kunnen gezien worden als groep of als een verzameling van groepen. Er is pas sprake van een groep, als mensen regelmatig met elkaar te maken hebben, van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van bepaalde doelen en zich ook beschouwen als groep (Alblas 1998). Als mensen behoren tot één groep (in dit geval een groep van functionarissen) en ervaringen deelt dan kan hun cultuur zodanig zijn dat deze groep andere waarden en interpretaties van hun omgeving heeft, ander gedrag vertoont, andere gedachten en overtuigingen heeft, en er zelf anders uitziet dan een andere groep mensen. Schein (2000) stelt zelfs dat de cultuur eigendom is van een groep. De omgeving beïnvloedt de culturele formatie; maar als de cultuur eenmaal gevormd is in de betekenis van gedeelde aannames, geven deze aannames aan hoe de omgeving wordt gedefinieerd en waarvoor de groep ontvankelijk is. Bekend is uit de literatuur dat met name functiegroepen heel verschillende culturen erop na houden. Dit komt door de aard van het werk, het beroep van de medewerker, of de voorkeur van de medewerker voor bepaalde aspecten in dit beroep. Ofwel: de medewerker heeft dit beroep gekozen omdat een groot deel van de functietaken tot zijn of haar persoonlijke voorkeuren gerekend mag worden. Het is wat Zellmer-Bruhn, M.E. et al (2001) noemt: Occupational Cultures. Uit een vervolgstudie van Hofstede naar de culturen van afdelingen binnen een verzekeringsmaatschappij bleek dat er drie duidelijke subculturen waren:

1. de administratieve subcultuur
2. de professionele subcultuur (managers en hogere functies)
3. de klantgericht subcultuur (verkopers en taxateurs)

De administratieve subcultuur was het sterkst organisatiegebonden en normatief. De professionele subcultuur het meest werkgericht, professioneel, open, strak en pragmatisch. De klantgerichte subcultuur was het meest resultaatgericht, mensgericht, gesloten en los. In feite presenteren de professionele en de klantgerichte subcultuur zich als tegenculturen, of als spiegelbeeld. Dit is een vergelijkbaar resultaat als in het onderzoek van Dusschooten. De functie waarin mensen werken zegt iets over hoe deze medewerkers de organisatiecultuur zien. Bowen et al. (1991, in Dusschooten, 2004) spreken over het feit dat de invloed van professionele beroepsgroepen zoals artsen, ambtenaren, verkopers en researchers, groot kan zijn op de cultuur. Professionele beroepsgroepen krijgen door hun opleiding, lidmaatschap van een vereniging van beroepsbeoefenaars, door codes en protocollen, waarden die meer met hun beroep te maken hebben, dan met waarden die vanuit het collectief van het bedrijf komen.

Naast professionele subculturen, zoals de cultuur in een groep van gelijke functionarissen ook kan worden genoemd, kunnen er andere subculturen zijn. Omdat er subculturen kunnen bestaan is het niet zinvol om alleen op zoek te gaan naar de organisatiecultuur. Het is juist zaak om deze subculturen goed in kaart te brengen.

2.9.2 Individuen

Harris & Ogbonna, (1998: 80) geven aan dat subculturen niet alleen in de verschillende afdelingen zijn te vinden, maar dat die ook cross-functional kunnen voorkomen. Organisatiecultuur en subcultuur kunnen gedefinieerd worden als een collectief verschijnsel. Maar individuen kunnen de werkelijkheid verschillend beleven en “vertalen”. Personen binnen een cultuur verschillen en dit is gedeeltelijk te wijten aan verschil in persoonlijkheid. Binnen een groep kan ook de kennis van de cultuur van de groepsleden niet gelijk zijn. Individuele verschillen, mogelijk veroorzaakt door verschil in persoonlijkheid, afkomst en milieu, het opleidingsniveau, en in geval van fusie zoals bij Fundeon, de voormalige werkgever, of microsociale context, geeft verschil in de cultuurbeleving van de groepsleden. In de meeste culturen wordt tolerantie getoond ten opzichte van verschillen. Hoe iemand zich gedraagt binnen een organisatie is het resultaat van individuele verschillen en sociale processen. Nieuwkomers leren tijdens het socialisatieproces over de waarden en praktijken van de organisatie. Ze leren van wat kan en niet kan en maken de afweging of zij zichzelf hieraan kunnen committeren. Deze socialisatiefase kan vergaande gevolgen hebben voor het commitment van de medewerkers (Ards, 2002). Ook Litwin en Stringer (1968) gaven aan dat het tempo waarmee men zich in een nieuwe baan (organisatie) kan aanpassen aan de heersende waarden mede de arbeidsmotivatie bepaalt. Wil men gedrag van medewerkers in een voor de organisatie wenselijke richting beïnvloeden, dan vraagt dit om beïnvloeding van sociale processen.

2.9.3 Negatief of positief

In de literatuur worden twee opvattingen gegeven over subculturen. Enerzijds is het bestaan van subculturen niet bij voorbaat negatief, omdat een beetje gezonde spanning tussen de afdelingen of functiegroepen gezond kan zijn. Subculturen kunnen veroorzaakt worden door conflicterende visies, continue veranderingen en een onrustige omgeving van de organisatie. Als subculturen met elkaar botsen, belemmert dit de effectiviteit van de organisatie. Daarnaast kunnen interculturele verschillen zodanig worden ingezet, dat er een dynamiek of een mechanisme ontstaat voor culturele verandering. En subculturen kunnen uitgroeien tot een dominante bepalende cultuur van de organisatie. Deal en Kennedy (1999) geven aan dat subculturen niet moeten worden onderdrukt, maar moeten worden aangemoedigd. Net als Quinn en Cameron vinden zij dat het management wel dient te zorgen dat er overkoepelende streefdoelen en overtuigingen worden gevonden, die samen het bindmiddel vormen tussen de verschillende subculturen. De verschillende afdelingen kunnen dezelfde waarden hanteren, bijvoorbeeld: “uitstekend presteren”, maar die waarde kan anders in praktijk worden gebracht binnen de verschillende afdelingen.

2.9.4 Samenvatting

Gekozen wordt de benadering volgens Quinn en Cameron dat cultuurtype, de sterkte, en congruentie van belang is voor onderzoek naar de organisatiecultuur. Sterk is niet bij voorbaat voor elke organisatie de beste cultuur, en congruentie moet liggen in vier dimensies die zij zien als kernelementen van de cultuur. Het belangrijkste vinden zij dat het cultuurtype past bij de soort organisatie en haar doelstellingen en in de omgeving waarin de organisatie opereert. De vraag is welk cultuurtype bij Fundeon past. In hoofdstuk 4 en 5 zal hierop worden ingegaan.

Als men uit eventuele aanwezige subculturen de sterkte, de gemeenschappelijkheden en de tegenstellingen destilleert, krijgt men zicht op de organisatie. Om subculturen naar voren te halen is het vooral van belang om functiegroepen te onderzoeken, maar ook cross-functional groepen te onderscheiden, zoals bij opleidingsniveau of aantal jaren dienstverband. Inzicht in subculturen geeft de organisatie een mechanisme om veranderingen te bewerkstelligen. Daarom is het in een onderzoek naar de organisatiecultuur van belang om te onderzoeken of subculturen al of niet aanwezig zijn en de plaats waar subculturen zich bevinden in de organisatie. Voorwaarde hiervoor is dat niet alleen het management wordt gevraagd deel te nemen aan het onderzoek, maar ook aan alle medewerkers.

2.10 Voorwaarden voor modellen voor cultuuronderzoek

Doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen hoe de huidige organisatiecultuur van Fundeon zich verhoudt tot de door de directie gewenste cultuur. Na raadpleging van de genoemde literatuur leidt dit tot een aantal conclusies waaraan het model dient te voldoen:

1. Waarden

Uit meerdere benaderingen en modellen kan worden geconcludeerd dat de centrale plaats in de organisatiecultuur wordt ingenomen door het begrip *waarden* (c.q. *overtuigingen en aannames*) als

diepste middelpunt van de organisatiecultuur (Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985; Quinn & Cameron, 1988; Hofstede, 1991, Dusschooten, 2004). Van belang is om een in de praktijk herkenbaar model te kiezen, gebaseerd op waarden, dat zijn betrouwbaarheid heeft bewezen.

2. Subculturen

Het is goed om subculturen in kaart te brengen omdat die een bepaalde dynamiek teweeg brengen of zelfs van doorslaggevende betekenis kunnen worden. Er kunnen willekeurig subculturen voorkomen (crossfunctional), maar vooral binnen een groep met dezelfde *functie* of met hetzelfde beroep en kunnen een zwaar gewicht leggen op de organisatiecultuur als geheel.

Daarnaast is van invloed of iemand *kort of lang* werkt bij de organisatie. Interessant is om na te gaan of het aantal jaren dienstverband er toe doet en dat bijvoorbeeld een aparte groep van nieuwkomers een subcultuur vormt.

Wellicht de meest interessante subcultuur die te herleiden is die van de verschillende *bloedgroepen*. Twee organisaties die samengevoegd worden door een fusie, laten de medewerkers daarvan na anderhalf jaar twee verschillende culturen zien of wellicht een dominante subcultuur van medewerkers die bij dezelfde rechtsvoorganger werkten?

Daarnaast is de groep van medewerkers met hetzelfde *opleidingsniveau* een mogelijke interessante subcultuur. Fundeon wil graag dat haar medewerkers zich gaan en blijven ontwikkelen. Zit er verschil in de cultuurbeleving van medewerkers in een bepaald opleidingsniveau?

3. Patroondimensies

Omdat in de literatuur het belang wordt aangegeven van het onderkennen van de patroondimensies, t.w. : het type organisatiecultuur, de culturele sterkte, en culturele congruentie, is het zaak dat die dimensies met het te kiezen model kunnen worden onderzocht.

Het is dus van belang voor dit onderzoek een model te kiezen, waaruit een instrument is ontwikkeld dat waarden meet, en meerdere dimensies onderzoekt. Daarnaast moeten subculturen in kaart kunnen worden gebracht. Het valt voor een vlot begrip over de huidige cultuur te prefereren dat uit het instrument een schematische uitwerking kan worden gedestilleerd van waaruit de cultuur en mogelijke subculturen in een oogopslag te zien zijn.

2.11 Model voor cultuuronderzoek

Op het gebied van modellen voor onderzoek naar de organisatiecultuur is gezocht naar verschillende visies en modellen, en wordt onderscheid gemaakt op basis van:

- beelden (Deal en Kennedy, Handy en Harisson)
- dimensies (Hofstede, Verbeke),
- niveaus (Schein).
- typologieën:

Dusschooten (2004) ontwikkelde haar vragenlijst op basis van OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) van Quinn en Cameron en na een inventarisatie van operationalisaties aangaande organisatiecultuur. Zij heeft eigentijdse constructen ontwikkeld, gebaseerd op het model van de concurrerende waarden en gaat in op attitudes (zichtbaar) en waarden (onzichtbaar). Een van de vragen die zij in haar conclusie stelt is:

“Ook vinden wij de gevonden cultuurverschillen tussen functiegroepen verassend. Wellicht zijn cultuurverschillen niet zozeer gebonden aan afdelingen, maar veel sterker aan bepaalde beroepsgroepen?”

Deze bevinding versterkt ons voornemen om vooral medewerkers in dezelfde functies met andere functiegroepen te vergelijken. Het model en de schalen van Dusschooten zouden dus goed kunnen passen, omdat zij naast descriptief onderzoek, ook evaluatief onderzoek doet naar de beleving van de medewerkers over hun cultuurbeleving. Helaas zijn de schalen niet vrij beschikbaar en daarmee valt de keuze op haar model af.

2.12 Het gekozen model: het model van de concurrerende waarden

De keuze van het model is gevallen op het model van de concurrerende waarden van Quinn en Cameron en wel om de volgende redenen. Ten eerst maakt dit model gebruik van een instrument dat middels kwantitatief onderzoek verricht kan worden en een duidelijke interpretatie weergeeft van de huidige of de gewenste cultuur.

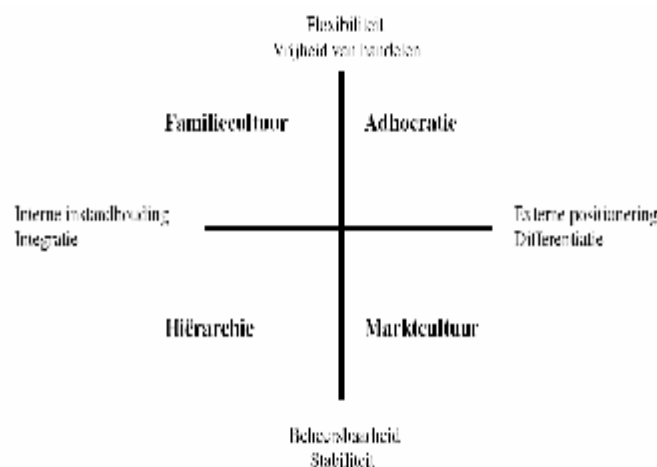
Quinn en Cameron geven in *Onderzoeken en Veranderen van Organisatiecultuur* (1999) niet een nieuwe definitie van organisatiecultuur weer, zoals zo velen voor hen hebben gedaan. Zij achten het beter de organisatiecultuur te onderzoeken op basis van empirische evidentie, en de empirie heeft inmiddels aangetoond dat het model van de concurrerende waarden valide is gebleken. Het model van de concurrerende waarden omschrijft dus de werkelijkheid.

Het functionalistische model van Quinn et al. is voortgekomen uit onderzoeken naar de effectiviteit van de organisatie van Quinn en Rohrbaugh in 1983 (Quinn en Cameron, 1999) en de moeilijke rol van het management in tegenstellingen. Zij hebben middels dat onderzoek de belangrijkste indicatoren voor de prestaties van de organisatie vastgesteld. Daarop hebben zij deze indicatoren ingepast een viertal organisatievormen. Hoe meer een bedrijf vanuit zijn effectiviteit past in de bijbehorende organisatievorm, hoe effectiever het bedrijf is.

Het model bestaat uit vier dimensies die wordt opgebouwd in een tweetal assen van:
interne instandhouding – externe positionering
vrijheid van handelen – beheersbaarheid.

Op basis het model van de concurrerende waarden hebben Quinn en Cameron het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ontwikkeld. Het model van Quinn en Cameron gaat uit van tegenstellingen (competing values). Een te grote gerichtheid op interne aangelegenheden gaat ten koste van de extern gerichte waarden en een te hoge gerichtheid op beheersing doet afbreuk aan de flexibiliteit van de organisatie. De kracht van dit model is erin gelegen dat deze vier oriëntaties de werkelijkheid herkenbaar en redelijk volledig weergeven, zoals uit vergelijking met andere modellen is gebleken (de Maat 1995).

- Dimensie 1: onderscheidt effectiviteitscriteria voor organisaties met de nadruk op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, terwijl voor andere organisaties effectiviteitscriteria van belang zijn van stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. Flexibiliteit en vrijheid van handelen staat voor de tendens naar decentralisatie en differentiatie. Het andere uiteinde: beheersbaarheid en stabiliteit staat voor de tendens naar centralisatie en integratie.
- Dimensie 2: heeft aan de ene zijde effectiviteitscriteria van interne gerichtheid, integratie en eenheid, met aan de andere zijde criteria van externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Intern betekent dat de organisatie met zijn processen en medewerkers centraal staat. Extern betekent dat de organisatie en haar relatie met de omgeving aandachtspunt is.



Figuur 2.5: de vier kwadranten van het model van de concurrerende waarden.

Door deze assen ontstaat een model met vier kwadranten, elk kwadrant is een verzameling van effectiviteitscriteria. (Quinn en Rorhbaugh 1983, in Quinn en Cameron 1999, 56) De vier kwadranten met criteria geven de centrale of kernwaarden weer die de basis vormen voor het oordeel over de leiderschapstijl, effectiviteitscriteria en managementtheorie in de organisatie. Aangezien deze kernwaarden tegengestelde of concurrerende waarden vertegenwoordigen is hierbij de naam van het model gegeven.

De vier kwadranten staan voor een typering van de soort organisatie, t.w. adhocratie, markt en hiërarchie en familie. De kwadrantnamen zijn ontleend aan wetenschappelijke literatuur en de vier meest belangrijke organisatiemodellen, waarin wordt verklaard hoe in de loop van de tijd organisatorische waarden geassocieerd zijn met organisatievormen. Quinn en Cameron hebben deze theorieën in een kader geplaatst, waardoor dit model als een soort metatheorie te gebruiken is. Elk kwadrant staat voor fundamentele aannamen, oriëntaties en waarden, ofwel de elementen van de organisatiecultuur. Daardoor stemt het model van de concurrerende waarden overeen met welbekende en algemeen aanvaarde categorie indelingen.

Open System Model (open systeemmodel, **adhocratie**)

Kernwaarden: aanpassing, externe ondersteuning en innovatie.

Essentiële processen zijn: slagvaardigheid, politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing en management van veranderingen. In een adhocratie staat flexibiliteit en vrijheid van handelen voorop. Deze organisatievorm is extern georiënteerd en opereert in een dynamische en turbulente omgeving. De externe omgeving vraagt om snel te reageren op ontwikkelingen, waardoor de effectiviteit van de adhocratie ligt op nieuwe producten en diensten en creatieve oplossingen.

Rational Goal Model (rationele doelmodel, **marktcultuur**)

Kernwaarden: resultaat- en doelgerichtheid.

Kenmerkende processen zijn rationeel economisch en op prestaties gericht, het verhelderen van de doelen, rationele analyse, en handelend optreden.

De organisatie functioneert zoals de markt zelf. De organisatie richt zich op transacties met voornamelijk externe belanghebbenden, zoals leveranciers, klanten, vakbonden, etc. om zodoende een concurrentievoordeel te behalen. Uitgangspunt is dat de externe omgeving niet vriendelijk maar vijandig is en dat de consument veeleisend is en kwaliteit wenst. Een duidelijk doel en een agressieve strategie moeten leiden tot productiviteit en winstgevendheid. Er is dus een resultaatgerichte cultuur en de nadruk ligt winnen en het behalen van een groot marktaandeel (Cameron & Quinn, 1999).

Internal Proces Model (intern procesmodel, **hiërarchie**)

Kernwaarden: efficiency van de werkstroom en controle.

Processen hierin zijn: omschrijven van de verantwoordelijkheden, metingen, documentatie en registratie. De hiërarchische cultuur is intern gericht en de gedachte achter deze organisatievorm is dat routine leidt tot stabiliteit. In dit soort organisaties legt men verantwoordelijkheden vast en worden allerlei zaken geregistreerd en gemeten. Procedures bepalen wat de medewerkers doen. Als de efficiency daalt, dan gaat men door middel van verhoogde controle proberen dit te herstellen. Bij elke beslissing spelen regels, procedures en tradities een belangrijke rol. De visie is gericht op lange termijn. Het doel hiervan is een goed draaiende organisatie die zich kenmerkt door stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie (Cameron & Quinn, 1999)

Human Relations Model (human relationsmodel, **familiecultuur**)

Kernwaarden: inzet, samenhang en moreel. Centrale processen zijn participatie, conflict oplossen en consensus bereiken.

De familiecultuur wordt gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een wij-gevoel. Het is een mensvriendelijke omgeving om te werken, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Het heeft wel iets weg van een grote familie, met veel loyaliteit en gevoel voor traditie. De leiders worden beschouwd als een mentor en misschien wel als een vaderfiguur met veel zorg voor de medewerkers. De betrokkenheid is groot (Cameron & Quinn, 1999).

2.12.1 Inhoudsdimensies

Om te komen tot een indeling in de vier cultuurtypen hebben Quinn en Cameron een zestal inhoudsdimensies ontwikkeld, te weten: 'organisatiekenmerken' (in de vragenlijsten wordt overigens het begrip 'dominante kenmerken' gehanteerd), 'leiding van de organisatie', 'personeelsmanagement',

het 'bindmiddel' van de organisatie, 'strategische accenten' en de 'succescriteria'. Zij onderkennen dat deze dimensies mogelijk niet volledig zijn, maar dat onderzoek in het verleden bewezen heeft dat deze dimensies een adequaat beeld geven van de soort cultuur in een organisatie (1999, 181). In het schema in bijlage 2 wordt duidelijk uit welke facetten van het functioneren van de organisatie en de wijze van management de verschillende types van organisaties zijn opgebouwd.

2.12.2 Patroondimensies

Naast inhoudsdimensies hebben Quinn en Cameron zoals reeds vermeld patroondimensies ontwikkeld. Dit zijn: het cultuurtype, culturele sterkte en culturele congruentie.

Een schijnbare tegenstelling lijkt dat Quinn en Cameron enerzijds aangeven dat een uitgebalanceerde cultuur waarin diversiteit te onderkennen valt, effectief kan zijn, in tegenspraak is met wat Cameron in voorgaande onderzoeken heeft aangetoond (1988,385 in Quinn en Cameron, 182). Uit eerdere onderzoeken van Cameron bleek namelijk dat congruente culturen effectiever waren dan incongruente culturen. Quinn en Cameron verstaan onder congruentie dat een viertal inhoudsdimensies in de hele organisatie in gelijke mate moeten voorkomen (Quinn & Cameron, 98). Dit zijn de dimensie 'personeelsmanagement' en dan met name het beloningssysteem, samen met de dimensies 'strategische accenten' en 'leiding van de organisatie' en 'organisatie kenmerken'. Als deze vier dimensies in de verschillende delen van de organisatie eenduidig scoren en daarmee kernelementen vormen die de nadruk leggen op hetzelfde stelsel van waarden, wordt hiermee de schijnbare tegenstelling onderuit gehaald. Zij geven hier mee indirect aan dat in het krachtenveld van de organisatiecultuur er een diversiteit kan zijn in de dimensies die handelen over 'bindmiddel', en 'succescriteria' en als er maar aan wordt voldaan aan de voorwaarden voor congruentie in de bovengenoemde vier dimensies.

Quinn en Cameron geven voorts aan dat als het cultuurtype: familiecultuur, hiërarchie, marktcultuur of adhocratie wordt gekoppeld aan het domein van de effectiviteit waarin de organisatie uitblinkt, dan levert dit wel significante verschillen op. Quinn heeft echter geen empirisch bewijs geleverd om de relatie tussen organisatiecultuur en effectiviteit te onderbouwen. Denison en Mishra (1995) hebben in hun onderzoek enig empirisch bewijs gevonden voor deze relatie, maar de empirische onderbouwing is nog steeds zwak. (Maslowski, 2001)

Quinn meent dat het meest kenmerkend van zijn model is het genoemde krachtenveld tussen de concurrerende waarden, hetgeen volgens hem de dynamiek van de organisatiecultuur weergeeft. Deze visie past in de gedachte van de moderne managementtheorieën: diversiteit in plaats van homogeniteit in cultuurdimensies kunnen bijdragen tot succes. Homogeniteit van allemaal dezelfde soort mensen kan leiden tot navelstaren in de organisatie. Het is dus volgens Quinn zaak om de waarden van de vier kwadranten in evenwicht te houden om effectief te zijn. Hij doelt hiermee niet op een organisatie zonder duidelijke of met zelfs neutraliserende waarden, maar op balans en integratie tussen de verschillende organisatieonderdelen, waardoor diversiteit in plaats van homogeniteit ontstaat, maar zeker ook een gemeenschappelijkheid te onderkennen valt. Hij geeft daarnaast aan dat binnen een afdeling, personen met verschillende persoonlijke waarden kunnen bijdragen aan de dynamiek van de afdeling.

2.12.3 Diagonale cultuurtypen

Quinn en Cameron geven aan dat diagonale cultuurtypen binnen een organisatie een teken van sterkte of van zwakte kan zijn. Zij geven aan dat als blijkt dat binnen een organisatie twee dominante culturen aanwezig zijn die diagonaal tegenover elkaar liggen, dit kan duiden op een ernstige discrepantie en dat sprake kan zijn van incongruentie van de cultuur in dat bedrijf. Diagonaal liggende cultuurtypen in hun model zijn dikwijls in hoge mate tegenstrijdig (Quinn & Cameron, 98). Dit zijn *familie* versus *markt*, en *hiërarchie* versus *adhocratie*. In geval van zwakte is dit soort discrepanties incongruenter dan discrepanties op aanliggende kwadranten. Dit duidt aan dat er sprake is van gebrek aan gemeenschappelijke richting, onduidelijkheid over de cultuur bij de respondenten, of dat door een complexe omgeving van de organisatie nadruk moet worden gelegd binnen de afdelingen op andere aspecten.

Paradoxaal in het model van de concurrerende waarden, is dat het hebben van twee tegenoverliggende cultuurtypen ook kan duiden op sterkte. Dergelijke organisaties, die twee diagonaal tegenoverliggende culturen in zich hebben, kunnen zich flexibel opstellen en zich soms op een tegenstrijdige manier gedragen waardoor dit soort organisaties juist effectief zijn (Quinn & Cameron, 104-105).

2.12.4 Aanvullende criteria:

Bij de keuze van een meetinstrument om de organisatiecultuur te meten moeten, behalve de kwaliteit, een aantal criteria onder de loep worden genomen. Onderstaand volgt een beantwoording van de toepasbaarheid van de OCAI met betrekking tot deze criteria. De vragenlijst is opgenomen als bijlage 1.

- **De definitie van organisatiecultuur in het model en wat wordt gemeten met het instrument**

Uit de literatuur is bekend welke vragen een bepaald cultuurtype meten. Volgens de literatuur meten (in deze vragenlijst aangepaste nummering in verband met vragen naar persoonskenmerken) de vragen 6, 10, 14, 18, 22 en 26 de familiecultuur, vragen 7, 11, 15, 19, 23 en 27 het type Adhocratie. De marktcultuur wordt gemeten in de vragen 8, 12, 16, 20, 24 en 28 en in de vragen 9, 13, 17, 21, 25 en 29 wordt het type hiërarchie gemeten.

- **Het aantal vragen**

Het instrument OCAI bevat 24 vragen. Voor dit onderzoek zijn een 5-tal vragen toegevoegd. Deze vragen die betrekking hebben op persoonskenmerken kunnen worden gebruikt om enkele onderzoeksvragen te verklaren. Het aantal vragen van 29 stuks vergt een relatief korte tijdsbesteding en werpt daardoor nauwelijks een drempel op.

- **De mogelijkheden voor kwalitatief en kwantitatief onderzoek**

Dit instrument kan worden gebruikt om de huidige organisatiecultuur te meten. Daarnaast kan het kwalitatief gebruikt worden om de gewenste organisatiecultuur te onderzoeken middels een interview met de drie directieleden. Voordeel van een gestandaardiseerde vragenlijst is dat met een dergelijke lijst de betrouwbaarheid wordt verhoogd. De vraagstelling in het document is toegankelijk en na een test in de privésfeer is slechts een begrip aangepast om het instrument voor iedere medewerker geschikt te bevinden. Het woord *uniciteit* is gewijzigd in *uniekheid*.

- **Toegankelijkheid van het instrument**

Het model van de concurrerende waarden bestaat uit twee assen, waarin het gaat om de bipolariteit van de assen en dimensies. Resultaten met een hoge score op interne focus, geven per definitie een lage score geeft op externe gerichtheid. Met andere woorden de hoge waardering aan de ene kant van het model geeft een lage definitie op de tegenoverliggende pool. Dit is zeker het geval bij een ipsatieve methode van onderzoeken. Bij de ipsatieve methode geeft dit ons enigszins het gevoel dat de organisatie in een bepaalde (hokje) cultuuroriëntatie terecht komt, terwijl er evengoed aspecten van andere cultuuroriëntaties onderdeel kunnen uitmaken van het totaalbeeld van de organisatie. Daarnaast bestaat de kans dat de cultuuroriëntatie geheel weg genivelleerd wordt als er evenwicht zit in de polen en assen. Volgens Zammunuto & Krakower (1991) kunnen de differentiaties die volgens de ipsatieve methode worden gevonden, kunstmatig zijn, door de gedwongen tegenstellingen (Dusschooten, 2004). Bij het gebruik van Likertschalen zal dit minder het geval zijn. Het antwoord op de ene vraag geeft geen voordeel of nadeel voor de volgende vraag, omdat de vragen meer op zich staan en op waarde worden geschat. Waarden kunnen samen voorkomen en zelfs even sterk voorkomen. In dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan de hantering van Likertschalen. Ook door Yeung, Brockbank en Ulrich (1991) werd gebruikt gemaakt van een Likert antwoordschaal. Bovendien wordt het gebruik van Likertschalen als bekender verondersteld en dat is een reden temeer, omdat aan alle medewerkers van FundeOnze wordt gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Met gebruik van Likertschalen zal wellicht de cultuur minder uitgesproken zijn dan met gebruik van de ipsatieve methode.

2.13 Samenvatting

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van cultuur en organisatiecultuur. Er zijn een aantal definities aan de orde gesteld, waaruit blijkt dat een centrale plaats door het begrip **waarden** (*c.q. overtuigingen en aannames*) wordt ingenomen, als diepste middelpunt van de organisatiecultuur. Het tijdsaspect is belangrijk omdat de cultuur wordt gevormd door de praktijk van alle dag. Gedeelde ervaringen, die kunnen worden beschouwd als leerervaringen en de verdere ontwikkeling ervan, zorgen ervoor dat zienswijzen ontstaan en dat manieren van aanpak worden gekozen, die wezenlijk worden geacht voor de overleving van de organisatie. Succesvolle ervaringen, succesvolle strategieën en oplossingen brengen gemeenschappelijke waardepatronen voort, en die geven richting aan voor gedrag in de toekomst van de organisatie.

Een organisatie kan een dominante cultuur hebben, maar organisaties kunnen ook worden gevormd door subculturen. Benaderingen over al of geen homogeniteit verschillen: maar het hebben van

kernelementen in de cultuur is wel noodzakelijk, omdat ze samen de gemeenschappelijke dominante aspecten van de organisatiecultuur vormen. Subculturen kunnen bijdragen aan het ombuigen van de organisatie in de gewenste richting. Gegeven het doel van de directie van Fundeon om inzicht te verkrijgen in de huidige cultuur en met dit inzicht te sturen op inzet en ontwikkeling van medewerkers, is het van belang om ook cultuur te meten in groepen. Uit de informatie die hieruit volgt, kan nagegaan worden waar mogelijke mechanismen zitten voor ombuigen van de organisatie. Uit het voorgaande blijkt de noodzaak om de organisatiecultuur op alle verschillende niveaus te meten, en niet alleen het management, maar ook de medewerkers te bevragen.

Met de keuze voor het model van de concurrerende waarden en het instrument OCAI kunnen de relevante doelen van onderzoek gemeten kunnen worden. Uit het voorgaande kunnen een aantal conclusies getrokken worden, die relevant zijn om in het onderzoek naar de cultuur van Fundeon te onderzoeken:

- Cultuurverschillen tussen functiegroepen is wellicht interessanter om aan te tonen dan het verschil in cultuur tussen afdelingen.
- De drie patroondimensies: het cultuurtype, de culturele sterkte en de culturele congruentie.
- Subculturen moeten in kaart worden gebracht om na te gaan waar deze zich bevinden en of deze subculturen voldoende bezit hebben van kernwaarden. Hiervoor dienen de vragen over individuele verschillen, zoals het aantal jaren dienstverband, of het voormalige dienstverband met een van beide rechtsvoorgangers of direct bij Fundeon in dienst getreden, de functiegroep, of opleidingsniveau er toe.

Na een fusie kan er een nieuwe cultuur zijn ontstaan, of er kunnen nog twee oude dominante culturen van de oude bloedgroepen heersen. Laten nieuwe medewerkers in beide gevallen een afwijkend of een niet afwijkend patroon zien en vormen zij mogelijk een subcultuur?

Met het inzicht in de huidige cultuur die wordt geboden met dit onderzoek en samen met het beeld van de gewenste cultuur heeft de directie een beter sturingsmiddel om aan de nieuwe taakstelling te voldoen. Als de huidige cultuur niet congruent is of er bestaan een of meerdere subculturen kan onderzocht worden of er een verband is met het gegeven dat medewerkers uit twee organisaties komen. Kennis van mogelijke subculturen en hun dynamiek, biedt de mogelijkheid tot reguleren in de gewenste richting. Het belangrijkste is echter inzicht in het cultuurtype: past het cultuurtype bij de effectiviteit die Fundeon wil realiseren? Deze kennis en dit inzicht in de organisatiecultuur is belangrijk omdat Fundeon nu (juni 2007) voor een grote omslag staat in de organisatie.

2.14 De centrale vraagstelling en het onderzoeksmodel

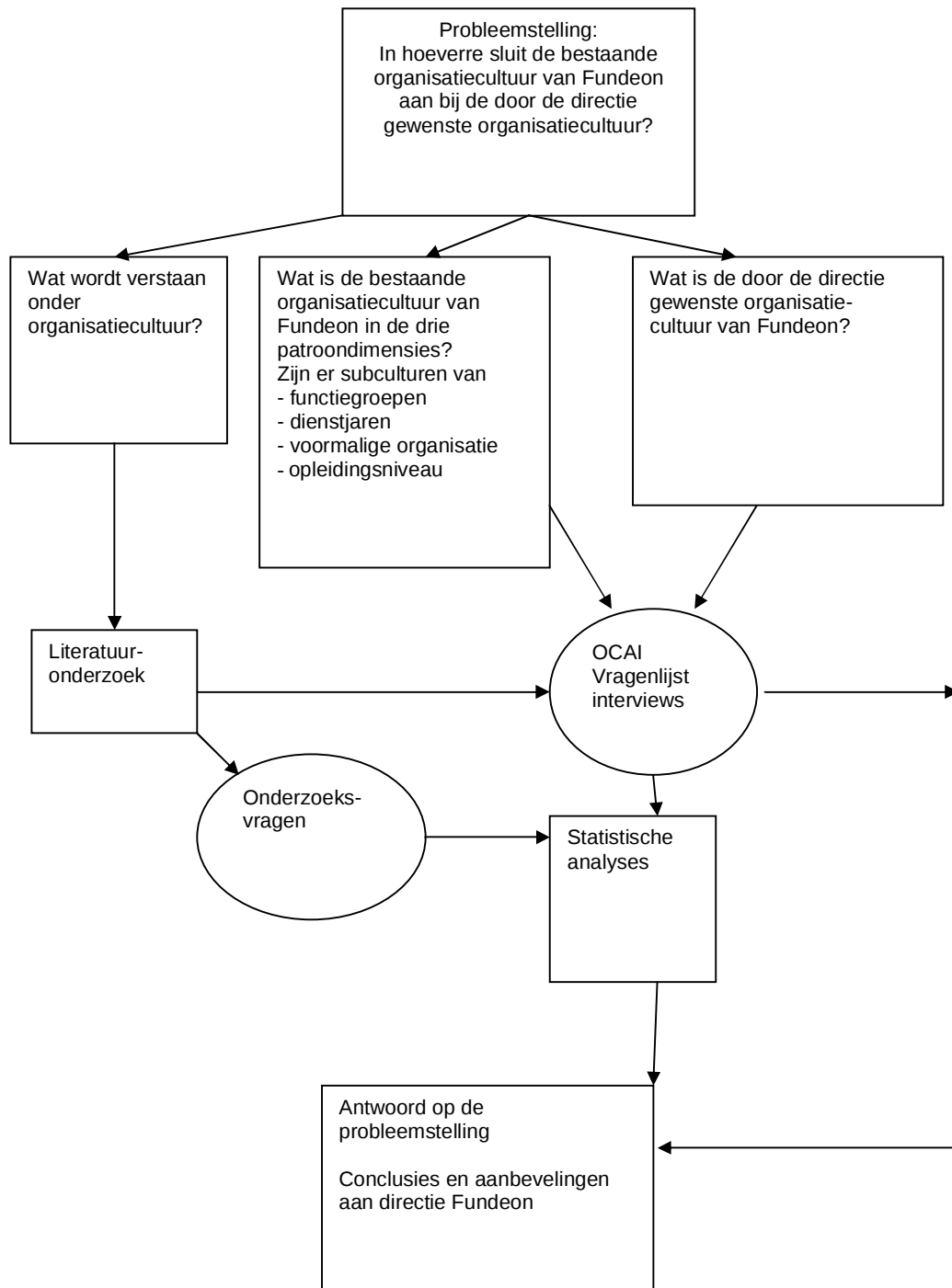
Op grond van de vraag van de directie van Fundeon wordt de volgende centrale vraagstelling en onderzoeksvragen geformuleerd:

**In hoeverre sluit de bestaande organisatiecultuur van Fundeon
aan bij de door de directie gewenste organisatiecultuur?**

1. Hoe zien de drie patroondimensies eruit bij Fundeon?
 - het cultuurtype: Welk type organisatiecultuur is aanwezig in Fundeon?
 - de culturele sterkte: Is er een dominante cultuur en hoe sterk is die?
 - de culturele congruentie in de drie functiegroepen: 1. administratief/beheer, 2. professioneel en 3. klant: Zijn in de drie functiegroepen kernelementen aanwezig in de dimensies van 'personeelsmanagement', 'leiding van de organisatie', 'organisatiekenmerken' en 'strategische accenten'?
2. Bestaan er subculturen in de organisatie? En waar bevinden die zich: in functiegroepen, in jaren dienstverband, in opleidingsniveau, of in een dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon?
3. In hoeverre komen de kernelementen in de dimensies van 'organisatie kenmerken/ dominante kenmerken', 'leiding van de organisatie', 'personeelsmanagement', en 'strategische accenten' in de huidige cultuur en de gewenste cultuur overeen?
4. Zijn er subculturen in de huidige cultuur die passen in de gewenste cultuur?

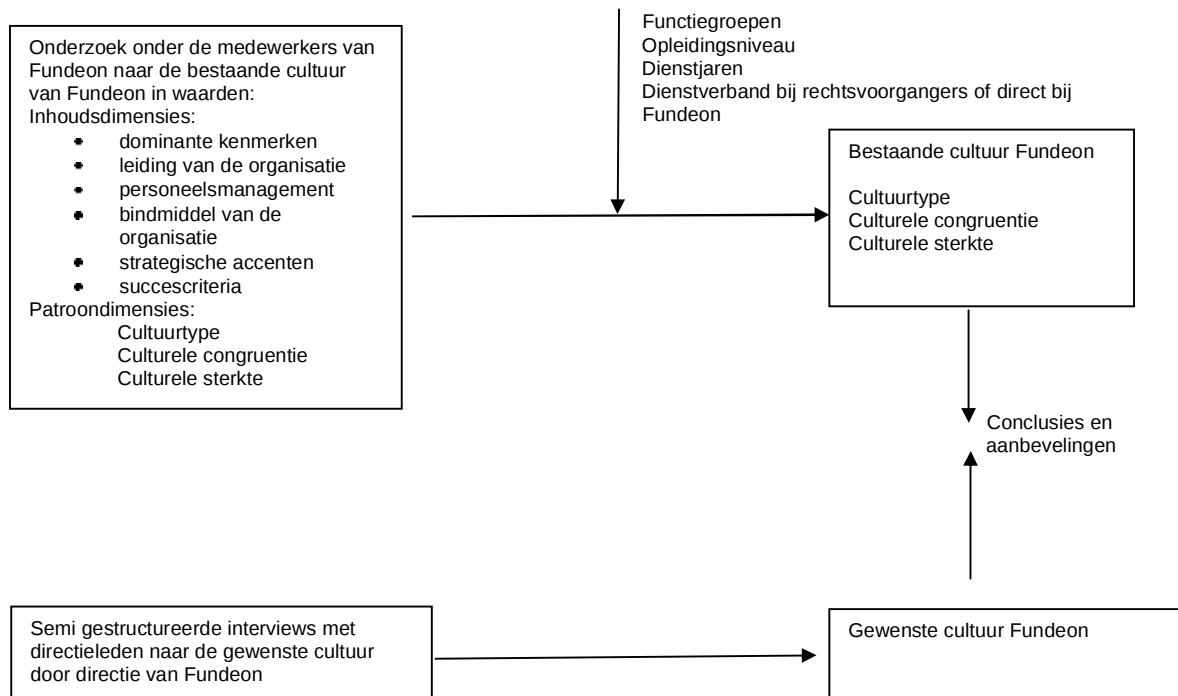
Uit te voeren onderzoek

Om het onderzoek in goede banen te leiden volgt onderstaand een model om het onderzoek uit te voeren.



Figuur 2.6: Model van de aanpak van het onderzoek.

Onderzoeksmodel:



Figuur 2.7: Onderzoeksmodel

Hoofdstuk 3

METHODOLOGIE

3.1 Inleiding

Het onderzoek is beschrijvend van aard. Als medewerker van de organisatie en daarmee ook als cultuurdrager, was er wel een bepaald beeld over de organisatiecultuur, maar geen hypothese over de uitkomsten, laat staan een theorie waarin deze hypothese verankerd was. Het doel van dit onderzoek is om de huidige en de gewenste organisatiecultuur (en de overeenkomsten en verschillen hiertussen) te beschrijven. Het is expliciet niet de bedoeling om een verklaring van dit onderwerp te geven. In dit hoofdstuk wordt de werkwijze en de methode van het onderzoek besproken en hoe de dataverzameling van dit onderzoek is uitgevoerd. De populatie van de huidige cultuur en van de gewenste cultuur wordt besproken, evenals de constructie en de eigenschappen van het instrument. Tot slot volgt de kwaliteit van het instrument en de statistische analyses die in deze thesis zijn toegepast om de data te analyseren.

3.2 Methode van onderzoek

Het ontwerp van dit onderzoek heeft de vorm van een case study. Het doel van dit onderzoek is een bestudering en vergelijking van de huidige en de gewenste organisatiecultuur van Fundeon. Deze aspecten zijn in de normale werkomgeving onderzocht en de methoden van dataverzameling die werden toegepast bestonden uit vragenlijsten en interviews.

3.2.1 De methode bij het onderzoek naar de bestaande organisatiecultuur

Om inzicht te verkrijgen in de huidige organisatiecultuur van Fundeon worden in dit onderzoek de attitude en percepties van de medewerkers van de organisatie in een aantal cultuurdimensies gemeten. Voorafgaand aan de verspreiding van de vragenlijsten ten behoeve van het onderzoek zijn eerst diverse aankondigingen gedaan op Intranet van Fundeon, op personeelsbijeenkomsten en is kort voor de afname van het onderzoek een interview geplaatst met de onderzoeker in het personeelsblad. Hiermee werd beoogd een grotere herkenbaarheid van de onderzoeker, omdat zij ten tijde van het onderzoek niet op het hoofdkantoor werkte. Bij de medewerkers moest dit een gevoel geven van: ze is één van ons! Het voltallige personeel heeft per interne post een vragenlijst toegezonden gekregen met het verzoek om mee te willen werken aan dit onderzoek en hiervoor de vragenlijst in te vullen. De ingevulde vragenlijsten konden weer per interne post geretourneerd worden.

3.2.2 Vragenlijst

De eerste vijf vragen betreffen een aantal biografische kenmerken: leidinggevende functie of niet, de soort functie, aantal jaren dienstverband, rechtsvoorganger van de medewerker, of direct bij Fundeon in dienst getreden, en opleidingsniveau. Daarna volgen de 24 uitspraken uit de OCAI ten aanzien van de huidige cultuur. De vragenlijsten bestaan uit stellingen waarop de respondenten konden reageren op een 5 punts Likertschaal, waarbij 'helemaal oneens' 1 punt oplevert tot 'helemaal mee eens' een score van 5 punten geeft. De data werden ingevoerd in Stata.

3.2.3 De methode bij het onderzoek naar de gewenste organisatiecultuur

Voor het onderzoek naar de gewenste organisatiecultuur zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen met de drie directeuren van Fundeon. Dit instrument, de OCAI, heeft gediend als leidraad om de gewenste organisatiecultuur van Fundeon in beeld te brengen. Vervolgens vond er een terugkoppeling aan de informanten plaats door de interviews schriftelijk uit te werken en de resultaten voor te leggen aan de directieleden om te verifiëren of de gegeven informatie correct is geïnterpreteerd. Zeer nadrukkelijk moet worden vermeld dat alleen gesproken is over de gewenste cultuur. In dit onderzoek is niet geprobeerd om te onderzoeken of dit past bij de eisen van de taakstelling en bij de externe omgeving. Er is, met andere woorden, geen toetsing gedaan van de omgevingsfactoren, maar slechts rekening gehouden met hoe zij zich de cultuur graag zien. De antwoorden op de stellingen zijn vergeleken met de OCAI. Nagegaan is per dimensie in welke type

cultuur deze uitspraken passen. Vervolgens is een grafische interpretatie van het gewenste cultuurtype gemaakt.

3.2.4. De analyse overeenkomsten en verschillen huidige en gewenste cultuur

Per dimensie wordt vervolgens nagegaan waar de overeenkomsten en verschillen zitten en worden de grootste discrepanties zichtbaar in tabellen per dimensies. Ook worden er grafische weergaven gegeven om snel inzicht te verschaffen.

3.3 Kwaliteit van het instrument + de toepassing van het instrument in de Fundeon organisatie

3.3.1 De betrouwbaarheid

Quinn en Cameron hebben hun instrument van de OCAI bij meer dan 1000 organisaties toegepast en meer dan veertienduizend personen hebben de OCAI ingevuld. Bij al deze toepassingen is in onderzoeken steeds gebleken dat de OCAI betrouwbaar is. Quinn & Spreitzer (1991) hebben in onderzoeken bij 86 nutsbedrijven de Cronbach's Alpha berekend en elke coëfficiënt was statistisch significant. Ook Yeung, Brockbank & Ulrich (1991) hebben in onderzoeken van 1064 organisaties geconcludeerd dat het instrument valide en betrouwbaar is. Zammuto & Krakower (1991) hebben het instrument OCAI gebruikt in onderzoeken naar de organisatiecultuur van instellingen voor hoger onderwijs. Ook is het instrument toegepast in een Nederlandse organisatie Sabic (Van der Burg, 2006). Ook uit dit onderzoek naar de organisatiecultuur bleek dat de betrouwbaarheidscoëfficiënten ruimschoots voldoen.

3.3.1.2 Cronbach's Alpha

Voordat werd begonnen met de daadwerkelijke statistische analyses zijn eerst voorbereidende analyses uitgevoerd. Dit zijn de betrouwbaarheidsanalyse in de vorm van Cronbach's Alpha, de factoranalyse en Pearson's Correlatiecoëfficiënt. In voorgenoemde onderzoeken werd het instrument steeds betrouwbaar gevonden. Het is ons niet bekend of al deze onderzoeken uitsluitend in Amerikaanse bedrijven hebben plaatsgevonden, omdat Quinn en Cameron dit niet expliciet vermelden. Wel kan worden uitgegaan van het feit dat voornamelijk in Amerikaanse bedrijven deze onderzoeken hebben plaatsgevonden. Daarom kan men er niet zondermeer van uitgaan dat met dit onderzoeksinstrument betrouwbare metingen worden gevonden bij onderzoek in een Nederlands non-profit organisatie, waarbij niet alleen het management, maar alle medewerkers gevraagd is deel te nemen aan het onderzoek. Omdat in het OCAI zes items tot één schaal behoren, is de analyse van toepassing van Cronbach's Alpha hier gebruikt. Er is in de wetenschappelijke wereld discussie hoe hoog de Alpha minimaal moet zijn. Wij toetsen de betrouwbaarheid op dezelfde wijze als Quinn en Cameron. Zij streven naar een minimale Alpha van 0.60.

Cronbach's Alpha	Quinn & Spreitzer (1991)	Yeung, Brockbank & Ulrich (1991)	Zammuto & Krakower (1991)	Onderzoek bij SABIC (2006)	Onderzoek bij Fundeon (2007)
Familie	0,74	0,79	0,82	0,85	0.77
Adhocratie	0,79	0,80	0,83	0,83	0.76
Marktcultuur	0,71	0,77	0,78	0,80	0.86
Hiërarchie	0,73	0,76	0,67	0,73	0.6008 !

Tabel 3.1: Betrouwbaarheidscoëfficiënten

De volgende resultaten werden gevonden:

De Cronbach's Alpha van de eerste drie schalen familie, adhocratie en markt zijn met > 0.70 ruim voldoende. Daarnaast zijn alle correlaties hoger dan 0.60. De Cronbach's Alpha van het cultuurtype hiërarchie is met een waarde van 0.6 eigenlijk net niet te laag. Bij het weglaten van een item verbetert de schaal niet.

3.3.2 De validiteit

De validiteit is een begrip dat verwijst naar de mate waarin een instrument daadwerkelijk meet, wat wordt verondersteld door de makers van het instrument. Bewijs hiervoor hebben Quinn en Cameron geleverd door het cultuurtype te koppelen aan het domein van de effectiviteit van de organisaties die zij hebben onderzocht. Het gaat dan om het domein waarin een organisatie uitblinkt te vergelijken met de kernbegrippen van de cultuur die daarin past. Steeds hebben zij aangetoond dat dit klopt. Ook statistisch hebben zij bewijs geleverd voor de convergente en discriminerende validiteit. Voorts hebben zij aangetoond dat middels de ipsatieve methode als ook met het gebruik van Likertschalen de verklaarde variantie tussen de vier cultuurtypen hoger was dan de variantie uit gebruik van twee verschillende instrumenten

3.3.3 Factoranalyse

Om na te gaan of de items daadwerkelijk correleren met elkaar en of deze daadwerkelijk één variabele verklaren (type organisatiecultuur in dit geval) is er ook een confirmatieve factoranalyse uitgevoerd omdat van te voren, zoals hier bij het gebruik van de OCAI, een bepaalde indeling wordt verwacht. De resultaten vindt u in summier vorm in Bijlage 3. Niet alle factoren werden conform het model aangetroffen. Gegeven onze populatie en onze respons kan dat geen consequenties hebben voor het instrument, dat op grote steekproeven steeds zijn waarde adequaat bewezen heeft. Wel zou een nadere analyse van de oorzaken van dit resultaat interessant zijn, maar gegeven ons descriptieve doel valt dat buiten de kaders van dit onderzoek.

3.3.3.1 Correlaties tussen de vier schalen incl. significanties:

Volgens de theorie van de concurrerende waarden correleren de cultuurtypen die tegenover elkaar op de diagonaal liggen significant negatief met elkaar ($p < 0,001$) en de correlatiecoëfficiënten moeten bewegen tussen de 0,212 en 0,515. De resultaten uit dit onderzoek wijken daar deels vanaf. Er wordt inderdaad een negatieve correlatie gevonden tussen de *familiecultuur* en de *marktcultuur*, maar die is niet significant. Bovendien is er een licht *positieve* correlatie tussen *familie* en *adhocratie* gevonden en tussen markt en hiërarchie en daarmee dus enige samenhang, wat overeenkomt met de theorie bij cultuurtypen die naast elkaar liggen. Wat echter niet terug is gevonden in dit onderzoek, is een negatieve correlatie tussen adhocratiecultuur en hiërarchische cultuur, die theoretisch wel wordt voorspeld.

3.3.4 Conclusie

Hierdoor kan in dit onderzoek niet worden aangetoond dat de respondenten verschil onderkennen in met name de *flexibiliteit* versus de *beheersbaarheid* van de organisatie. Ook is niet aantoonbaar dat zij voldoende de tegenstelling *interne instandhouding* versus de *externe positionering* inzien.

3.4 Populatie en respons

3.4.1 Opbouw van de populatie kwantitatief onderzoek:

Omdat het gaat om een onderzoek naar de bestaande organisatiecultuur bestaan de onderzoekseenheden uit alle individuele medewerkers van Fundeon. Zij kunnen werkzaam zijn op het hoofdkantoor in Harderwijk, in een van de drie regiokantoren of in de regio. Bij Fundeon werkten ten tijde van de afname van het onderzoek 278 medewerkers. Hierbij is overigens geen onderscheid gemaakt in type dienstverband. Er zijn zowel vaste als tijdelijke dienstverbanden, en er zijn ook medewerkers die op contractbasis, zoals detachering- of uitzendbasis, werken. De contractvorm zelf zegt ook niets over de tijd die men al werkzaam is binnen Fundeon. De medewerkers zijn verdeeld in degenen die leiding geven, en degenen die een andere functie bekleden. Vervolgens zijn de medewerkers ingedeeld in functiegroepen. Respondenten konden aangeven in welke functie zij werkzaam zijn. Voor degenen voor wie er geen mogelijkheid was om zichzelf neer te zetten in een functie is de mogelijkheid geboden om die zelf in te vullen. Deze medewerkers konden dan achteraf meetellen voor een bepaalde functiegroep.

In bijlage 3 is een tabel opgenomen van de verfijnde indeling in functiegroepen en geeft aan hoeveel personen in de functiegroepen werkzaam waren op het moment van afname van het onderzoek. Daarbij is tegelijkertijd aangegeven uit welke "bloedgroep" deze medewerkers stammen. Komen zij bij de voormalige organisatie Bouwradius, of bij de voormalige organisatie SBW vandaan. En dan is er nog een nieuwe groep medewerkers: de mensen die direct in de organisatie Fundeon zijn ingestroomd. Ook wordt hier de respons en de non respons weergegeven.

3.4.1.1 Functiegroepen en bloedgroepen:

De functiegroepen zijn samengevoegd zodat er drie grotere functiegroepen met gelijksoortige taken ontstaan, zoals Hofstede ook deed in zijn onderzoek bij een verzekeringsmaatschappij in een groep **Administratie, Professioneel, en Klant**. De reden is dat sommige groepen getalsmatig erg klein zijn, waardoor de data te weinig oplevert en vanwege hetzelfde karakter van een aantal functies.

De functiegroep Professioneel is uitgesplitst in **L** leidinggevenden en **P** de overige professionals. De redenen hiervoor zijn:

- Bijvoorbeeld Schein (2000) geeft aan dat de cultuur van de organisatie met name bij de oprichting gevormd kan worden door de basisveronderstellingen en overtuigingen van de oprichters. Nu is iedere leidinggevende niet de oprichter van de organisatie, maar ten tijde van de fusie is door een aantal sleutelfiguren, en dat waren vooral leidinggevenden, gezamenlijk een nieuwe koers uitgezet.
- Daarnaast geven Quinn en Cameron (1999, 103) aan dat topmanagers hoger plegen te scoren op de familiedimensie dan andere leidinggevenden bij de beoordeling van de organisatiecultuur.
- Nog een andere reden is dat managers meer gewend zijn vragenlijsten in te vullen dan andere medewerkers en geven daardoor wat “breder” een antwoord.
- Zij kunnen ook de afdeling die zij leiden “overschatten”. Bovendien, als zij in specifieke taken zitten die bijvoorbeeld “resultaatgericht” zijn, hebben ze wellicht de neiging, omdat ze er middenin zitten, dit te overschatten.
- Ook zitten managers dicht bij de directie en daarmee dicht bij de strategische beleidsvorming. Dit beïnvloedt misschien hun perceptie. Dit zou nader onderzocht moeten worden.

In onderstaande tabel zijn de functies en de bloedgroepen als variabele geclassificeerd in drie groepen te weten:

A *administratie/beheer* = Regio overig; Ontwikkeling overig; Directie en Bestuurssecretariaat; Financiële administratie, Subsidieadministratie, Controlling & Operaties, en Overige.

Pr *professioneel* = Leidinggevenden; Ontwikkeling Projectleiders; Beleid; P&O, Communicatie & Instroom; ICT/IM. Hierbij is een onderverdeling gemaakt in:

L leidinggevenden

P overige professionals.

K *klant* = Regionaal Adviseurs; Marktinformatie.

	Functiegroep	Bouw-Radius N	SBW N	Overige N	Totaal N	Respons N	%	Non Respons N	%
A	Administratie/Beheer	29	46	31	106	67	63 %	39	37%
Pr	Professioneel:	42	35	6	83	60	72 %	23	28 %
L	Leidinggevenden	19	9	2	30	26	87 %	4	13 %
P	Professionals	23	26	4	53	34	64 %	19	36 %
K	Klant	73	14	2	89	70	79 %	19	21 %
	Totaal	144	95	39	278	197	71 %	81	29 %

Tabel 3.2: Populatie, respons en non respons onderverdeeld in drie functie categorieën en bloedgroepen

3.4.1.2 Respons

Van de 278 medewerkers hebben 198 personen de vragenlijst volledig ingevuld en geretourneerd. Een respons van 71 % mag als hoog worden beoordeeld. De respons is eveneens representatief voor de totale organisatie (Bouwradius/SBW; functiegroepen e.d.) De groep Overig is met N= 52 en een respons van 35 erg groot geworden. Dit heeft deels te maken dat een aantal medewerkers in de overgangsfase naar een af te stoten onderdeel van Fundeon was overgeplaatst, maar in de verzending van de vragenlijsten is meegenomen. In deze groep zitten misschien ook leidinggevenden

en professionals. Omdat deze respons er niet uit te lichten is, omdat er wellicht meer ruis zou ontstaan, is besloten deze groep te handhaven.

3.4.1.3 Non respons

De groep non-respons is als volgt te definiëren. Deelname aan het onderzoek ging op vrijwillige basis. Dus niet elke medewerker voelde zich bereid om hieraan mee te werken. Daarnaast was er een categorie medewerkers afwezig om redenen als ziekte, vakantie en scholing. Ook zijn er vragenlijsten te laat binnen gekomen. De lijsten van deze respondenten zijn niet meegenomen in het onderzoek.

3.4.2 Populatie van het kwalitatief onderzoek

Fundeon wordt aangestuurd door een driehoofdige directie. Er zijn interviews gehouden met de drie directieleden van Fundeon, te weten de Algemeen Directeur, de directeur Marktontwikkeling en de Directeur Financiën. Op grond van doelstellingen die moeten worden bereikt en het uitgezet beleid hierop, hebben de directieleden gezamenlijk in een interview de gewenste cultuur aangegeven. Richtlijn voor het interview is de vragenlijst van de OCAI.

3.5 Samenvatting

Hoewel het instrument van de concurrerende waarden zeer vaak wordt toegepast en in de literatuur als betrouwbaar en valide wordt omschreven, blijkt uit dit onderzoek dat de betrouwbaarheid en interne consistentie van de schaal *hiërarchie* maar net aan de waarde voldoet van $> 0,60$. Volgens de theorie van de concurrerende waarden correleren diagonaal geplaatste cultuurtypen negatief met elkaar. Ook de correlaties tussen *adhocratie* en *markt*, en *adhocratie* en *familie* zijn niet negatief en niet significant. De theorie gaat in dit onderzoek dus maar ten dele op. Aangezien de dimensies *adhocratie* en *hiërarchie* diagonaal geplaatst zijn in het model van de concurrerende waarden, en daarmee dus zeer concurrerend zijn, is het bevreemdend dat er geen significante negatieve correlatie gevonden is.

Hoofdstuk 4

RESULTATEN

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek aan de orde komen. Achtereenvolgens wordt behandeld de drie patroondimensies bij Fundeon:

- Het cultuurtype
- De culturele sterkte en hoe sterk is dit type cultuur
- De culturele congruentie: Nagegaan wordt of in de drie functiegroepen administratief/beheer (A), professioneel (Pr) en klant (K): kernelementen aanwezig zijn in de dimensies van 'personeelsmanagement', 'leiding van de organisatie', 'strategische accenten' en 'organisatiekenmerken' (dominante kenmerken).

Dan wordt nagegaan of er subculturen in de organisatie aanwezig zijn en waar die zich bevinden: in functiegroepen, in jaren dienstverband, in opleidingsniveau, of in een dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon.

De gewenste cultuur zal in paragraaf 4.3 worden besproken en hoe de gewenste cultuur eruit ziet volgens het model van de concurrerende waarden.

Vervolgens wordt beschreven in hoeverre de kernelementen in de vier bovengenoemde dimensies in de huidige cultuur en de gewenste cultuur overeen komen.

Dan wordt besproken of er subculturen in de huidige cultuur aanwezig zijn die passen in de gewenste cultuur.

4.2 Huidige organisatiecultuur

Hoe zien het cultuurtype, de culturele sterkte en de culturele congruentie eruit en bestaan er mogelijk subculturen bij Fundeon?

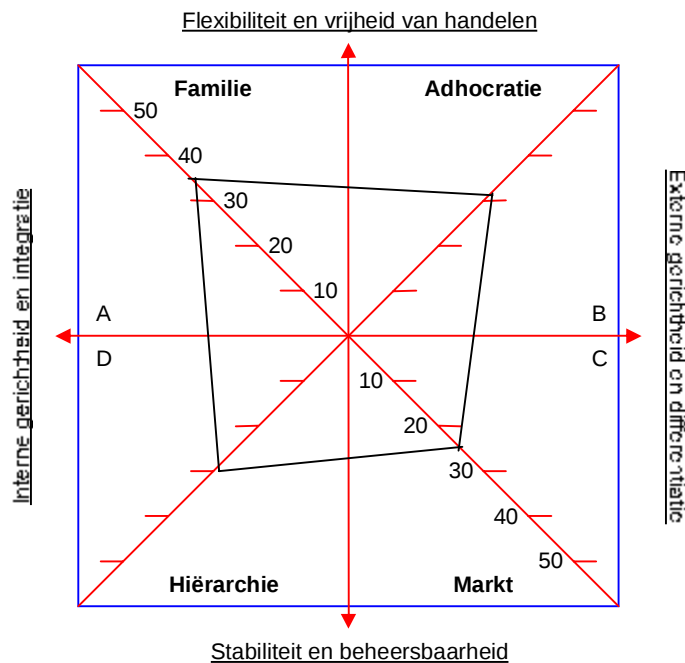
4.2.1 Het huidige cultuurtype van Fundeon

Cultuurtype	Totale organisatie Fundeon
Familiecultuur	3.36
Adhocratie	3.15
Marktcultuur	2.52
Hiërarchie	3.04

Tabel 4.1: gemiddeld oordeel medewerkers Fundeon over cultuurtype in de huidige organisatie van Fundeon

Zoals in de tabel 4.1 en op het diagram 4.1. te zien is, is de '*familiecultuur*' het sterkst aanwezig bij Fundeon. De tabel laat zien dat de marktcultuur het minst wordt herkend als huidige cultuur. Dit is significant. *Adhocratie* en *hiërarchie* herkent men op de tweede en derde plaats.

Fundeon laat met het huidige beeld een cultuur zien die uitgebalanceerd is, de familiecultuur is dominant, maar ook worden elementen van andere cultuurtypen herkend. Volgens de theorie van de concurrerende waarden zijn twee diagonaal tegenoverliggende dominante culturen concurrerend en duiden op grote discrepanties. De diagonaal gelegen cultuur van de *familiecultuur*, namelijk de *marktcultuur* is het zwakst, en geeft hiermee aan dat er geen sprake is van tegenstrijdigheid en er ook minder kans is op grote incongruentie. De situatie van het huidige cultuurbeeld betekent dat er in de organisatiecultuur van Fundeon géén ernstige discrepanties aanwezig zijn.



Figuur 4.1: Griddiagram van de huidige organisatiecultuur van Fundeon

4.2.2 De culturele sterkte

Volgens de theorie van de concurrerende waarden geldt: hoe hoger de score aan een bepaald cultuurtype wordt toegekend, des te sterker of dominanter dit cultuurtype is. Over het type cultuur bestaat geen twijfel. De familiecultuur bij Fundeon is, hoewel niet erg uitgesproken, sterk genoeg om aangeduid te worden als het sterkste cultuurtype. Om na te gaan of er een verschil is tussen **delen** van de organisatie wordt in paragraaf 4.2.4.1 een uitsplitsing gemaakt naar de functiegroepen Administratie/Beheer, Professioneel en Klant.

4.2.3 De culturele congruentie

Culturele congruentie bestaat uit een cultuur waarin subculturen mogen voorkomen, maar waarin in ieder geval overeenstemming moet bestaan in vier (geel gearceerd in de tabel) van de zes dimensies:

- 1 Strategie,
- 2 Organisatiekenmerken (dominante kenmerken),
- 3 Leiding van de organisatie
- 4 Personeelsmanagement.

Inhoudsdimensie	afkorting	Familie cultuur	Adhocratie	Markt cultuur	Hiërarchie
Vraag 6 t/m 9 Organisatie- Kenmerken/Dominante kenmerken	Pr	3,1	2,5	2,7	2,5
	L	3,0	2,7	2,65	2,7
	P	3,1	2,2	2,68	2,3
	K	3,0	2,9	2,9	2,7
	A	2,8	2,9	3,1	2,9
Vraag 10 t/m 13 Leiding van de organisatie	Pr	3,3	3,0	2,8	2,8
	L	3,5	3,3	2,9	3,0
	P	3,0	2,8	2,7	2,6
	K	3,2	3,1	2,7	2,6
	A	3,2	3,2	2,8	3,0
Vraag 14 t/m 17 Personeels- Management	Pr	3,4	3,0	1,9	3,3
	L	3,6	3,18	1,9	3,5
	P	3,2	3,0	2,0	3,2
	K	3,3	3,1	2,2	3,4
	A	3,2	3,3	2,4	3,3
Vraag 18 t/m 21 Bindmiddel	Pr	3,7	3,4	2,2	3,1
	L	3,7	3,5	2,1	3,0
	P	3,7	3,3	2,2	3,1
	K	3,8	3,5	2,5	3,3
	A	3,6	3,5	2,6	3,3
Vraag 22 t/m 25 Strategische accenten	Pr	3,8	3,4	2,2	3,1
	L	4,0	3,6	2,4	3,2
	P	3,6	3,3	2,0	3,0
	K	3,5	3,4	2,5	3,2
	A	3,6	3,4	2,6	3,3
Vraag 26 t/m 29 Succescriteria	Pr	3,6	3	2,1	3,0
	L	3,7	2,9	1,9	3,2
	P	3,6	3,1	2,18	2,79
	K	3,4	3,0	2,3	3,0
	A	3,8	3,2	2,6	3,0

Pr = Professioneel: waarvan leidinggevend (L) en anderen (P), K = Klant, en A = Administratie/beheer.

Tabel 4.2: de culturele congruentie aangegeven in de variabele functiegroep

Zoals in tabel 4.2 is te zien, is de cultuur van Fundeon niet helemaal congruent. Er zijn twee uitzonderingen: bij de administratieve en beheersmatige functies scoort bij de dimensie *organisatiekenmerken* de *marktcultuur* veruit het hoogst. Dit is misschien te verklaren door het feit, dat deze medewerkers dagelijks uitvoerig contact hebben middels telefoon, e-mail en fax, met de klanten en partners van Fundeon. Frappant is dat bij de dimensie *personeelsmanagement* de groep Professioneel (Leidinggevenden en andere Professionals) vrijwel even hoog op *familiecultuur* scoort als op *hiërarchie*. Hiervoor is geen verklaring te vinden. In de dimensie *leiding van de organisatie* scoort de groep Administratief/beheer even hoog op *familiecultuur* als op *adhocratie*. Hoewel voor een congruente cultuur het niet noodzakelijk is dat er in de twee overige dimensies *succescriteria* en *bindmiddel* ook overeenstemming is, is dit wel het geval.

4.2.3.1 Conclusie

De organisatiecultuur van Fundeon is niet congruent zoals gesteld in de literatuur. Daarvoor moeten in de dimensies *organisatiekenmerken*, *leiding van de organisatie*, *personeelsmanagement* en *strategische accenten* eenduidigheid zijn. Er is echter wel een grote mate van overeenstemming, juist ook waar die niet noodzakelijk is volgens de theorie.

4.2.4 Subculturen

In deze paragraaf wordt weergegeven of er subculturen bestaan in de variabelen: functiegroepen, jaren dienstverband, opleidingsniveau, of in dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon.

4.2.4.1 Variabele functiegroepen

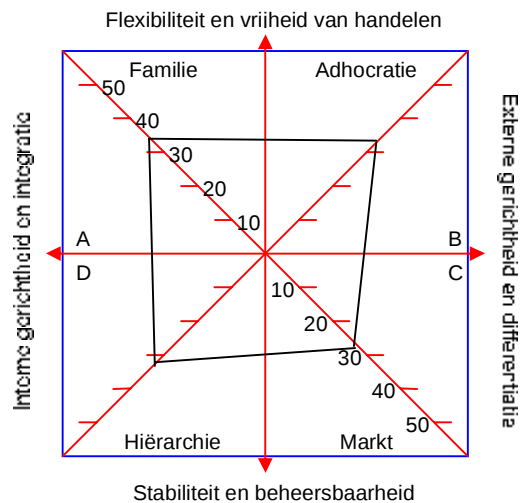
Voor de drie categorieën van functies Administratief/beheer, Professional en Klant zijn afzonderlijke analyses gemaakt voor de gemiddeld scores per cultuur.

Groep **Administratie/Beheer** (A)

Deze groep bestaat uit 68 respondenten. Zoals valt op te maken uit de tabel en uit het diagram is de familiecultuur ook hier het sterkst aanwezig, en bij deze groep meer dan in de totale organisatie, op de voet gevolgd door de adhocratie. Ook bij deze medewerkers is, net als in de totale organisatie de marktcultuur het minst aanwezig.

Functiegroep	familiecultuur	adhocratie	marktcultuur	hiërarchie
A	3,28	3,23	2,73	3,12

Tabel 4.3: cultuurtype groep Administratie/Beheer



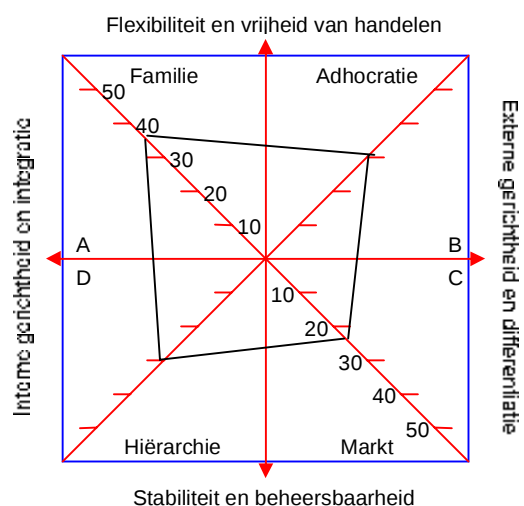
Figuur 4.2: cultuurtype van de functiegroep administratief/beheer

Groep **Professioneel** (Pr)

Deze groep bestaat uit 60 respondenten. Een uitsplitsing is gemaakt in deze functie groep naar leidinggevend (L) met een respons van 26 en overige professionals (P) met een respons van 34. Uit deze tabel blijkt ongeveer het zelfde beeld. Wederom is de familiecultuur de sterkste cultuur, de marktcultuur scoort echt laag en adhocratie, zij het op meer afstand dan bij de groep Administratie en Beheer, is de tweede cultuur die herkend wordt en hiërarchie wordt op de derde plaats herkend.

Functiegroep	familiecultuur	adhocratie	marktcultuur	Hiërarchie
Pr	3,46	3,04	2,30	2,96

Tabel 4.4: cultuurtype van de functiegroep Professioneel



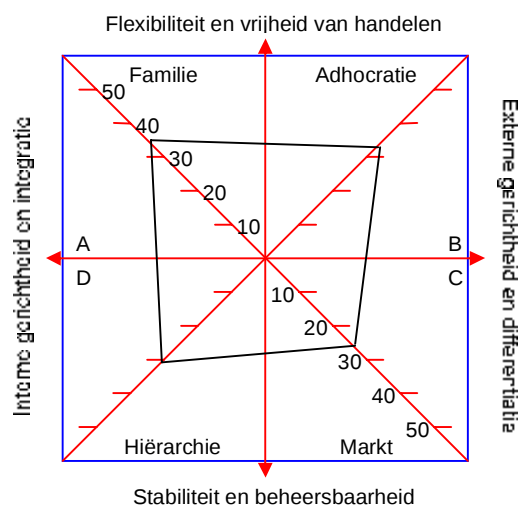
Figuur 4.3: Cultuurtype van de functiegroep Professioneel

Groep: **Klant** (K)

Deze groep bestaat uit 70 respondenten. Deze groep laat een soortgelijk beeld zien. Ook is de familiecultuur hier weer het sterkste aanwezig. De adhocratie ligt op een stevige tweede positie en de marktcultuur op een duidelijke laatste plaats.

Functiegroep	familiecultuur	adhocratie	marktcultuur	hiërarchie
K	3,35	3,17	2,52	3,05

Tabel 4.5: cultuurtype van de functiegroep Klant



Figuur 4.4: Cultuurtype van de functiegroep Klant

Conclusie: er is nauwelijks onderscheid te maken in een van de groepen, alle drie geven aan dat de familiecultuur het sterkst vertegenwoordigd is. Dit type cultuur is dus in alle drie de delen van de organisatie het sterkst aanwezig en kan daardoor getypeerd worden als een sterke cultuur. Sanders

en van Neuijen, maar ook Hofstede stellen de mate van culturele sterkte gelijk aan de mate van homogeniteit. De familiecultuur is dus naast een sterke cultuur ook een homogene cultuur.

4.2.4.2 Variabele dienstjaren bij Fundeon en rechtsvoorgangers

In de vragenlijst was ook een vraag toegevoegd over het aantal jaren dat men werkzaam is bij de organisatie. De medewerkers die ten tijde van het onderzoek (juni 2007) langer dan een jaar in dienst waren, hebben daarmee eveneens een dienstverband gehad met een van de rechtsvoorgangers, Bouwradius of SBW.

Functiegroep	Freq.	Perc.	Familie	Adhocratie	Markt	Hiërarchie
Minder dan een jaar	18	9,14	3,52	3,30	2,58	3
Meer dan een jaar	9	4,57	3,19	2,89	2,37	2,98
Tussen de twee en vijf jaar	24	12,18	3,26	3,26	2,58	2,83
Tussen de vijf en 10 jaar	76	38,58	3,30	3,03	2,43	3,01
Meer dan 10 jaar	70	35,53	3,44	3,25	2,61	3,18
Totaal	197	100	3,36	3,15	2,52	3,04

Tabel 4.6: Dienstjaren in frequentie, in percentage en gemiddelden van huidig cultuurtype

Bij alle groepen medewerkers is de familiecultuur het sterkst aanwezig en de markt het zwakst. Tussen de beide andere onderscheiden typen adhocratie en hiërarchie zijn ook nagenoeg geen afwijkende scores te vinden ten opzichte van het totaal. Opvallend is dat de groep medewerkers met een dienstverband dat ligt tussen de twee en vijf jaar een even hoge score wordt aangetroffen van familiecultuur en adhocratie. Daarnaast is opvallend dat de groep nieuwe medewerkers met een dienstverband van minder dan een jaar, hoog scoren op al de vier cultuurtypen. De groep medewerkers die meer dan een jaar en korter dan twee jaar in dienst zijn scoren hebben de laagste score op marktcultuur.

Conclusie: er bestaat geen subcultuur in dienstjaren, omdat er geen significante verschillen zijn gevonden. Dit betekent dat de duur van het dienstverband geen andere uitkomsten laat zien wat betreft de sterkst versus het zwakst aanwezige cultuurtype.

4.2.4.3 Variabele Bloedgroepen

Hiermee wordt bedoeld een dienstverband bij de rechtsvoorganger Bouwradius of SBW. Daarnaast is een nieuwe groep gevormd. Dit zijn de medewerkers die na de fusie direct in dienst zijn getreden bij Fundeon of hebben een contract op uitzend- of detacheringbasis. Onderscheid wordt gemaakt in: SBW, Bouwradius en na de fusie bij Fundeon.

Bloedgroep	N	Percentage	Familie	Adhocratie	Markt	Hiërarchie
SBW	53	27,18	3,39	2,98	2,44	3,15
Bouwradius	119	61,03	3,32	3,20	2,55	3,02
Na de fusie bij Fundeon	23	11,79	3,49	3,25	2,59	2,96
Totaal	195	100	3,36	3,15	2,52	3,05

Tabel 4.7: Bloedgroepen in frequentie, percentage en gemiddelden van huidig cultuurtype

Bij de voormalige SBW-ers is de hiërarchische cultuur de één na sterkste cultuur en bij de Bouwradius en de nieuwe medewerkers is dat de adhocratie. Het is aardig te zien dat de groep in dienst bij

Fundeon na de fusie, ofwel nieuwkomers, geheel identiek scoren als de totale organisatie laat zien, en zelf hoger scoren op *familiecultuur* dan de twee groepen uit de oude organisaties. Dat ondersteunt dan ook de constatering dat de lengte van het dienstverband niets uitmaakt, maar meer te maken heeft hoe nabij de medewerker zich voelt in de organisatie en haar cultuur.

Conclusie: er is geen subcultuur voor bloedgroepen: voor zowel de oude Bouwradius- als SBW medewerkers geldt dat de *familiecultuur* als sterkste cultuur aanwezig is en de *marktcultuur* het zwakst c.q. het minst. Bij de bloedgroepen is slechts verschil in het cultuurtype dat als tweede type geconstateerd wordt. Frappant is dat voor nieuwe medewerkers de tweede cultuur gelijk is aan de voormalige Bouwradiusmedewerkers.

4.2.4.4 Variabele opleidingsniveau

De respondenten hebben hun opleidingsniveau ingevuld op de vragenlijst.

Opleiding	Freq.	Perc	Familie	Adho-cratie	Markt	Hierarchie
LBO/Mavo/Vmbo/Ulo/Mulo	10	5,05	3,50	3,46	3,31	3,41
Mbo	41	20,71	3,31	3,19	2,65	3,13
Havo/Vwo/Mms/Hbs/Atheneum/Gymnasium	8	4,04	3,33	3,16	2,79	3,21
Hbo/Post- Hbo/Wetenschappelijk Onderwijs	139	70,20	3,36	3,12	2,42	2,99
Totaal aantal respondenten	198	100	3,36	3,15	2,52	3,04

Tabel 4.8: opleidingsniveau respondenten in frequentie, in percentage en gemiddelden

De *familiecultuur* is ongeacht het opleidingsniveau wederom het meest geconstateerde cultuurtype. Ten aanzien van de andere cultuurtypen scoort vooral de groep medewerkers met ten hoogste VMBO significant het hoogst als het gaat om de *marktcultuur*: 3,31 versus 2,52 van het totaal. Binnen deze groep medewerkers is de *marktcultuur* niet de sterkste cultuur; ook hier is de *familiecultuur* het sterkst vertegenwoordigd, en wordt de *adhocratie* gevonden als de tweede cultuur, vervolgens *hiërarchie* en als laatste wordt de *marktcultuur* aangetroffen. Maar in geen van de andere groepen is een dergelijks hoge score op *marktcultuur* getraceerd. Opvallend is dat in deze groep ook de *adhocratie* significant het hoogst scoort met 3,46 ten opzicht van 3,15 van het totaal. En daarnaast wordt ook een hoogste score gevonden voor *hiërarchie* met 3,41 versus 3,04 voor het totaal van de respondenten. Hieruit kan worden afgeleid dat deze groep medewerkers met veel van de gestelde uitspraken van het onderzoek het in grote mate eens zijn. Voor de overige categorieën wat betreft opleidingsniveau zijn er geen significante verschillen aanwezig.

Conclusie, er bestaat geen subcultuur in opleidingsniveau, ongeacht dit niveau is de *familiecultuur* het sterkst aanwezig.

4.2.4 Samenvatting huidige cultuur

Alle medewerkers van Fundeon constateren in de huidige cultuur vooral het *familiecultuur* type. Dit geeft aan dat de cultuur sterk is op een klein aantal bijzonderheden na. Zoals al geconstateerd scoort de groep met het laagste opleidingsniveau hoog op alle cultuurtypen. Een mogelijke oorzaak hiervan kan liggen in de grootte van de groep die dit betreft of een andere reden. Om deze reden te achterhalen ligt buiten de reikwijdte van dit onderzoek. De culturele sterkte wijkt niet af per functiegroep en is daarmee sterk te noemen. De culturele congruentie wordt niet aangetoond, wel veel overeenstemming op dimensies die volgens de theorie er minder toe doen. Er bevinden zich géén subculturen in functiegroepen, in jaren dienstverband, in opleidingsniveau en in een dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon.

4.3 Gewenste cultuur

Om onderzoeksvragen 1, 3 en 4 te beantwoorden is het noodzakelijk om de gewenste cultuur in beeld te brengen. Dit is gedaan middels kwalitatief onderzoek. Voor het onderzoek naar de gewenste cultuur zijn interviews afgenomen met de drie directieleden van Fundeon.

Uit het interview is het volgende beeld geschetst van de gewenste cultuur van Fundeon. Per dimensie wordt steeds aangegeven wat er is besproken, waarop vervolgens deze uitspraken zijn “vertaald” in de begrippen en cultuurtypen van de OCAI.

Dominante kenmerken:

- In deze gewenste cultuur zullen de medewerkers een grote klant- en resultaatgerichtheid moeten laten zien. Omdat Fundeon een non-profit organisatie is, moet deze resultaatgerichtheid niet in de zin van vermeerdering van de winst en marktverovering van andere organisaties worden gezien, maar in het licht van steeds meer bedrijven door klantgerichtheid bedienen in hun doelstellingen op het gebied van de ontwikkeling van hun personeel. Fundeon medewerkers zullen gericht moeten zijn om het best haalbare te bereiken bij hun bedrijven.
- Daarnaast is het in de gewenste cultuur belangrijk dat de medewerkers staan voor kwalitatief goed werk, professioneel zijn zodat de klanten zelf vragen om een goed advies voor de ontplooiing van hun medewerkers, en degelijk handelen. Ofwel doen wat je belooft met de juiste kennis en vaardigheden.
- Kennis van de bedrijfstak, weten welke mogelijkheden er zijn om een verbeterslag te realiseren bij het bedrijf dat geadviseerd wordt. Dit betreft enerzijds een stuk kennis en vaardigheden, aan de andere kant ook een stuk inlevingsgevoel waarover adviseurs, maar zeker ook degenen die producten ontwikkelen, moeten beschikken. En dit steeds weer met als doel resultaat bij het bedrijf.

Volgens de OCAI betekent dit:

De directie stelt dat de medewerkers vooral resultaat en klantgericht moeten werken en moeten gaan voor het best haalbare. Dit impliceert een benadering die valt te groeperen onder een marktgerichte cultuur als men spreekt van resultaatgericht en onder een adhocratische cultuur als men praat over het best haalbare. Dit vraagt om een creatieve inslag en risiconemend gedrag van de medewerker. Ook de vraag creëren bij de klant vraagt om ondernemingsgeest en dynamisch gedrag.

Conclusie: **marktcultuur en adhocratie**

Leiding van de organisatie:

- In de gewenste cultuur zullen fouten moeten worden beschouwd als leerpunten. Inzichten kunnen veranderen en fouten zijn een normaal gegeven, de leden van de organisatie moeten steeds weer bedacht zijn welke lering hieruit kan worden getrokken. Dat betekent eveneens dat er zich geen angstcultuur kan gaan ontwikkelen, dus geen afrekencultuur bij missers. Dit betekent dat de leiding van de organisatie vernieuwingsgezind en risicobereid moet zijn, en daar horen fouten eenmaal bij.
- Competitie is goed, sportief gedrag: elkaar uitdagen en proberen beter te zijn, analoog aan de sportdagen van Fundeon. Daar hoort bij goede scores vermelden op Intranet van bijvoorbeeld een teamprestatie. Bij sportief gedrag hoort ook dat van elkaar leren usance moet zijn. In deze cultuur is geen plaats voor na-ijver.
- Bij deze cultuur hoort dat de leiding inspirerend moet zijn en voorbeeld gedrag laat zien. De organisatie moet ook echt geleid worden door **een team** van directieleden, niet alleen door de Algemeen Directeur. De drie directieleden moeten elkaar aanvullen en als team functioneren.
- Het team directieleden moet samen visionair zijn. Uitgangspunt is dat ieder directielid sterke punten heeft en dat de kracht ligt in bundeling van talenten. In teamverband opereren geeft deze bundeling van krachten een meerwaarde, en kunnen individuele kwaliteiten nog beter

benut kunnen worden. De een is politiek sterk, de ander is sterker in visie ontwikkeling en in beleidsmatige zaken; daarom is het werken in een team belangrijk.

- Er moet wel echt *ouderwets* leiding worden gegeven. Hieronder wordt verstaan dat de leiding van de organisatie de richting bepaalt. Er wordt consequent en consistent leidinggegeven. De leiding moet bereid zijn zijn nek uit te steken, en niet te voorzichtig te zijn.

Volgens de OCAI betekent dit:

De leiding moet vernieuwingsgezind en risicobereid zijn. Deze stijl past in de adhocratische cultuur. In de gewenste cultuur is sprake van competitie, maar niet zoals in de marktcultuur wordt bedoeld. Competitie tot een zekere hoogte ter inspiratie en ter lering van de anderen in de organisatie. Deze vorm van competitie bedoeld als uitdaging naar de medewerkers door en vanuit de leiding in de organisatie komt niet als zodanig voor in de OCAI. Het past misschien het beste onder de familiecultuur, waarin de leiding stimulator en mentor rollen in zich heeft.

Dat de leiding samen een team moet vormen komt in het model van de OCAI niet zozeer voor en kan dus niet verantwoord onder een cultuurtype geschaard worden.

Het ouderwets leiding geven waaronder wordt verstaan het richting bepalen en risicobereid zijn past in de een mix van familiecultuur en adhocratie.

Conclusie: **familiecultuur en adhocratie**

Personeelsmanagement:

- In de gewenste cultuur van Fundeon opereren de leidinggevenden/managers niet als gedelegeerden van de directie, maar als echte leiders. Daarvoor is het noodzakelijk om verantwoordelijkheden te koppelen aan bevoegdheden.
- Dit betekent ook dat managers integraal leidinggeven en ten volle verantwoordelijk zijn. Zij kunnen niet afgeven op anderen, maar zullen er zelf voor staan. Leidinggevenden zijn zelf verantwoordelijk voor het uitdragen en realiseren van beleid.
- Managers maken samen met hun team plannen en leggen deze plannen voor aan de directie. Zij betrekken het team en gaan niet zelf een plan bedenken, vervolgens voorleggen aan het team, en dan aan de directie. Dit betekent een hoge mate van teamwerk, participatie van alle betrokkenen en consensus.
- Naast operationeel leidinggeven, zullen de leidinggevenden zich als coach naar hun medewerkers moeten opstellen. Leidinggevenden zijn inspirerend voor hun medewerkers om ze te stimuleren zich te blijven ontwikkelen. Zeker zo belangrijk is dat zij vertrouwen geven.
- Dit betekent ook dat zij lef moeten vertonen om eerlijk te zijn naar hun medewerkers in goede en in slechte situaties. Zij zullen de medewerkers recht in de ogen durven kijken en de waarheid willen zien en daar naar handelen.
- Het werk is het uitgangspunt, niet de medewerker. Leidinggevenden en medewerkers richten zich op het werk en op het beoogde resultaat. De leidinggevenden zorgen dat de medewerkers zo goed mogelijk naar hun capaciteiten worden ingezet, om zodoende meer resultaat te bereiken. Zij staan voor hun mensen.
- Leidinggevenden moeten beschikken over authentiek leiderschap waardoor ze op basis van persoonlijke waarden en drijfveren hun eigen leiderschapskoers bepalen en zodoende in staat zijn hun medewerkers te inspireren tot een bewustwording- en ontwikkelingsproces, zowel op persoonlijk als bedrijfsniveau.

Volgens de OCAI betekent dit:

Er wordt in de gewenste cultuur gesproken over teamwork en participatie. Leidinggevenden en medewerkers bereiden samen plannen voor. Dit is duidelijk te scharen onder familiecultuur. Ook moeten de managers behalve leidinggeven, ook de medewerkers coachen in hun ontwikkeling en moeten talenten op de juiste plaats ingezet worden. Ook dit is een aspect van de familiecultuur (lange termijn HRM).

Daarnaast moeten zij hun medewerkers inspireren tot een bewustwording- en ontwikkelingsproces, zowel op persoonlijk als bedrijfsniveau. Als het gaat om bedrijfsniveau dan slaat dit weer heel duidelijk op de adhocratische inslag.

Er wordt door de directie gesteld dat het werk, en daarmee het resultaat, het uitgangspunt is en niet de werknemer: dit is meer representatief voor marktcultuur of adhocratie, dan voor familiecultuur of hiërarchie.

Conclusie: een combinatie van **familiecultuur en adhocratie**

Het bindmiddel:

- Belangrijke kernwaarden zijn onvoorwaardelijk: openheid en vertrouwen, durf en verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid staat voor het handelen van medewerker tot klant of collega, maar ook voor het staan voor resultaatgerichtheid.
- In de gewenste cultuur staat Fundeon voor waarden als: collegialiteit, warmte en mogelijk zelfs vriendschap. Medewerkers moeten warmte, verbondenheid voelen bij de organisatie.
- Bovenstaande punten moeten een geheel worden. Als iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt, durf en resultaatgerichtheid toont, en zich wil ontwikkelen en zich inzet om te leren en samen te werken, ontstaat door deze gezamenlijke inspanning betrokkenheid bij Fundeon. Deze betrokkenheid leidt tot innovatie en ontwikkeling zowel bij de eigen organisatie als bij de klant. Dit proces van de organisatie is als een Gestalt: Fundeon is een organisatie die zichzelf en haar klanten steeds beter wil maken.
- Het voortdurend uitdagen en verleiden van medewerkers om zich te ontwikkelen en te leren. Het bijbrengen van eigen verantwoordelijkheid bij de medewerkers in hun eigen ontwikkelingsproces. Door ontwikkelen nieuwe (onontdekte) bronnen van medewerkers aanboren en zelfverzekerdheid bij de medewerkers kweken.

Volgens de OCAI betekent dit:

Er worden een aantal kenmerken genoemd voor de organisatieleden: openheid en vertrouwen, durf en verantwoordelijkheid. Daarbij wordt verantwoordelijkheid uitgelegd naar het nemen van verantwoordelijkheid voor resultaat. Dit past duidelijk in de adhocratie.

Ook moeten de leden van de organisatie warmte en verbondenheid voelen bij Fundeon. Dit neigt ogenschijnlijk meer richting familiecultuur. Maar dan wordt aangegeven dat deze betrokkenheid moet leiden tot innovatie en ontwikkeling zowel bij de eigen organisatie als bij de klant. En dat dit proces van de organisatie is als een Gestalt: Fundeon is een organisatie die zichzelf en haar klanten steeds beter wil maken. Dit is heel expliciet een betrokkenheid die gericht is op innovatie en ontwikkeling. Adhocratie dus!

Ook de ontwikkeling van medewerkers zou kunnen duiden op familiecultuur, echter de directie is van mening dat de medewerker daar zelf verantwoordelijk voor is. Dit past ook meer in de adhocratie dan in de familiecultuur.

Conclusie: **adhocratie**

Strategische accenten:

- De medewerkers (Fundeonisten) zijn belangrijk. Fundeon moet kwaliteit uitstralen in mensen en in wat Fundeon doet. Dat betekent dat Fundeon fors wil investeren door de medewerkers voortdurend te laten ontwikkelen. Kwaliteit in kennis, maar zeker ook in de vaardigheid om bedrijven zelf hun vraag naar ontwikkeling van hun medewerkers te laten onderkennen.
- Dat betekent dat de strategie mee ontwikkelt en steeds moet passen bij de fase waarin Fundeon en haar medewerkers verkeren.
- Zelfkennis hebben is belangrijk voor Fundeon. Zicht hebben op goede resultaten en zaken die niet goed gaan en daar naar handelen.

Volgens de OCAI betekent dit:

De strategie groeit mee doordat de medewerkers en daardoor de organisatie zich ontwikkelt en groeit. Dit geeft mogelijkheden voor nieuwe kansen en uitdagingen. Dit past in de adhocratie.

Daarbij wil de directie wel zicht hebben op resultaten en zaken die niet goed gaan. Dit is meer een zaak die past in de hiërarchie. Maar dit is in dit verband meer een middel dan een doel op zich.

Conclusie: **adhocratie**

Succescriteria:

- Fundeon staat voor voortdurende ontwikkeling van haar medewerkers. Fundeon staat voor presentatie, servicegerichtheid en kwaliteit van het werk. Fundeon legt de nadruk op innovatie en nieuwe producten.
- Accent wordt ook gelegd op het groeiproces door voortdurende communicatie over het belang van ontwikkelen, zowel voor Fundeon als organisatie, maar ook voor de medewerkers in bedrijven van de klanten. Fundeon dient als voorbeeld voor de bedrijven in haar bedrijfstak. Fundeon wordt herkend en erkend! Hiermee wordt een nadruk gelegd op toonaangevendheid, uniciteit en klantgerichtheid.
- Fundeon werkt voortdurend aan samenwerking met haar partners.
- Klantgerichtheid: door open te staan en ontvankelijk te zijn voor de behoefte van de klant en door deze vraagstelling de innovatie van het werk van Fundeon te bevorderen.
- Selectie van prioriteiten waardoor eenheid van de organisatie bewaard wordt.

Volgens de OCAI betekent dit:

Nadruk op innovatie en nieuwe producten horen bij de cultuur van adhocratie.

Door als voorbeeld voor haar klanten te dienen, probeert Fundeon toonaangevend te zijn in de bedrijfstakken waarvoor zij werkt. Ook wil Fundeon erkend en herkend worden op haar innovatieve karakter. Ook duidelijk een voorbeeld van een criterium van adhocratie.

Samenwerken met partners komt in het OCAI model niet voor in een bepaald cultuurtype.

Ontvankelijk zijn voor de behoefte van de klant behoort tot de familiecultuur.

Selectie van prioriteiten waardoor eenheid van de organisatie bewaard wordt is niet terug te vinden in het model. Maar dit zit qua interpretatie dicht bij familiecultuur en hiërarchie, dan bij marktcultuur of adhocratie.

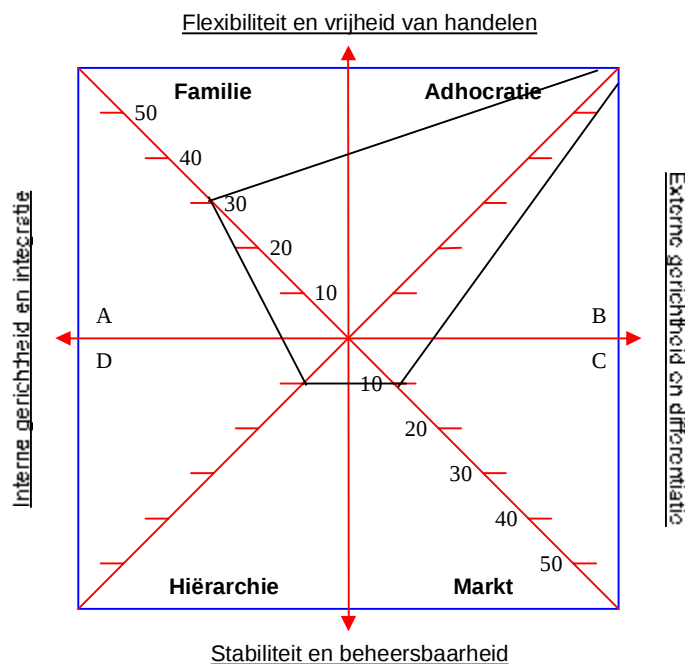
Conclusie: **adhocratie, familiecultuur en hiërarchie**

4.3.1 Conclusie

Bijgaand een diagram van de gewenste cultuur. Opgemerkt moet worden dat dit slechts een grafische interpretatie is van deze cultuur, omdat in het interview geen getalsmatige waarden zijn gegeven aan de afzonderlijke vragen en ook niet aan de zes dimensies. Dit diagram is een interpretatie van het totale interview naar de gewenste cultuur, waarbij een absoluut cultuurtype per dimensie twintig punten oplevert en een mix van twee cultuurtypen elk tien punten. Deze punten zijn een aanname van wat er gezegd is. Zouden vragenlijsten met Likertschalen zijn gebruikt dan was wellicht meer nuancering aan het licht gebracht.

Bij deze grafische interpretatie, en bij de voorgaande conclusies per dimensie, is het van belang, doordrongen te zijn van de doelgerichtheid in de gewenste cultuur. Met andere woorden: daar waar men naar toe wil, in dit geval een adhocratie, heeft minder "vervuiling" in zich. Een bestaande cultuur heeft altijd aspecten van andere cultuurtypen in zich. Als Fundeon straks een adhocratie zal zijn, dan is dit wellicht geen zuivere adhocratie, maar zullen in de cultuur ook meer of minder aspecten van andere cultuurtypen aanwezig zijn.

Conclusie: de gewenste cultuur van Fundeon is van het type **adhocratie**.



Figuur 4.5: grafische interpretatie van de gewenste cultuur volgens de directie van Fundeon in het model van de concurrerende waarden

4.3.2 Aspecten die van belang zijn bij de gewenste cultuur

Er zijn door de geïnterviewden ook een aantal aspecten genoemd die zij als bedreiging zien van de gewenste cultuur. Daarnaast zijn er vanuit de missie van Fundeon een tweetal kerncompetenties gesteld die ook een relatie moeten worden gebracht met de gewenste cultuur.

4.3.2.1 Bedreigingen

De geïnterviewden gaven ook aan dat er bedreigingen op de loer liggen:

De wereld draait door, en Fundeon draait hierin mee. Fundeon biedt mogelijkheden en de medewerker moet deze mogelijkheden grijpen. Negatief bevonden waarden zoals sarcasme en cynisme, of collectief geheugenverlies, weinig directheid en handelen zonder open vizier, mogen het niet winnen van de openheid, warmte, vriendschap die nu in de cultuur van Fundeon te vinden is. De organisatie is als een Gestalt. Een gestalt ontwikkelt zich en groeit, waakzaamheid is daarbij geboden (uitspraak van de heer Kokke)

Een mogelijke bedreiging die op de loer ligt is het geduld dat partijen moeten opbrengen met de ontwikkelingen binnen Fundeon. Om deze ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur te bereiken, zal door partijen geaccepteerd moeten worden, dat ontwikkeling in de medewerkers van Fundeon, investeringen in tijd en geld met zich meebrengt. Marchanderen om het dan maar iets minder te doen zal in die zin een slechte ontwikkeling zijn.

4.3.2.2 Kerncompetenties

De directie heeft ook twee kerncompetenties van Fundeon gedefinieerd: klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. Klantgerichtheid betekent een focus naar buiten en het de klant zo goed mogelijk bijstaan en bedienen in zijn vraag. Resultaatgerichtheid wordt vooral in de context geplaatst van het zo goed mogelijk bedienen van de vraag van de klant. Of wel een klant die verder wil verbeteren en gebruik wil maken van de advisering van Fundeon, moet worden geholpen naar een beter niveau van prestatie. Dit alles in het kader van leren en ontwikkelen van medewerkers en bedrijven in bedrijfstakken waar Fundeon voor werkt.

4.4 Overeenkomsten kernelementen huidige cultuur en gewenste cultuur

Onderstaand zal worden nagegaan in hoeverre er overeenkomsten zijn in de kernelementen van de huidige en de gewenste cultuur. Volgens de theorie moeten er dan overeenkomsten zijn in de dimensies 'organisatie kenmerken/ dominante kenmerken', 'leiding van de organisatie', 'personeelsmanagement', en 'strategische accenten'

Dimensie		Familiecultuur	Adhocratie	Marktcultuur	Hiërarchie
Organisatiekenmerken	Nu	2,92	2,77	2,90	2,72
	Wens		✗	✗	

Tabel 4.9: Dimensie Organisatie Kenmerken/Dominante Kenmerken: nu en gewenst

Bij deze dimensie laat de huidige cultuur een vrijwel regelmatige verdeling zien over de vier cultuurtypen.

De directie wenst zich een cultuur die een combinatie is van *adhocratie* en *marktcultuur*. Hier is dus sprake van enige discrepantie. Zoals hierboven te zien is, is de score van de *marktcultuur* hoog genoeg, maar de score op *familiecultuur* zou moeten worden omgebogen richting *adhocratie*. De groep Administratief/Beheer laat een vrij hoge waarde zien op *adhocratie* van 3,23. Daarentegen laat vooral de groep professioneel een relatief hoge score zien op de *familiecultuur*: de leidinggevend en de overige professionals respectievelijk 3,0 en 3,4 en een magere score op *adhocratie* van 2,7. Leidinggevend en 2,2 van de overige professionals. De groep Klant zou iets moeten inleven van de familiecultuur (nu 3,0) ten bate van de adhocratische inslag (nu 2,9)

Kijkt men in bijlage 3 naar de gedetailleerde functiegroepen dan laten de afdelingen Marktinformatie en Subsidieadministratie een adhocratische cultuur zien. De functiegroep Ontwikkeling Overige medewerkers en de functiegroep Overige Medewerkers constateert het meest een marktcultuur. De laatste functiegroep geeft als tweede cultuur adhocratie aan. In deze functiegroepen worden deels cultuurtypen teruggevonden zoals de directie zich wenst. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat dit om kleine aantallen medewerkers gaat.

Dimensie		Familiecultuur	Adhocratie	Marktcultuur	Hiërarchie
Leiding van de organisatie	Nu	3,2	3,09	2,81	2,79
	Wens	✗	✗		

Tabel 4.10: Dimensie Leiding van de Organisatie: nu en gewenst

Deze dimensie laat in de huidige cultuur een beeld zien van een hoogste score van 3,2 op *familiecultuur* gevolgd door een score van 3,09 van een score op de *adhocratie*. Het totaalbeeld stemt overeen met de gewenste cultuur in deze dimensie. Ook hier wordt een mix van familiecultuur en *adhocratie* voorgestaan.

In de gedetailleerde functiegroepen constateert slechts de groep Regio overige medewerkers een sterke *marktcultuur*.

Dimensie		Familiecultuur	Adhocratie	Marktcultuur	Hiërarchie
Personeelsmanagement	Nu	3,27	3,14	2,21	3,34
	Wens	✗	✗		

Figuur 4.11: Dimensie Personeelsmanagement: nu en gewenst

In de huidige organisatiecultuur laat deze dimensie zien dat de hoogste score op de *hiërarchische* cultuur ligt in de totale organisatie (3,34). De *familiecultuur* volgt met een score van 3,27 en *adhocratie* geeft een score van 3,14. De *marktcultuur* wijkt af met een score van 2,21.

De directie van Fundeon daarentegen spreekt **niet** van *hiërarchie* als het gaat over de dimensie personeelsmanagement. Zij zoekt het juist in samenwerking van leidinggevend en medewerkers, het coachen en ontwikkelen van talenten zowel op persoonlijk vlak als op bedrijfsniveau. De directie staat voor een personeelsmanagement dat gericht is op *familiecultuur en adhocratie*. In deze dimensie is de afwijking tussen huidig en gewenst groot.

Uit de gedetailleerde functie-indeling blijkt dat de functiegroepen Directie en Bestuurssecretariaat, de Beleidsmedewerkers, de medewerkers van de Afdeling Communicatie en Subsidieadministratie, hoger scoren op de dimensies *familiecultuur en adhocratie* dan op *hiërarchie*. Qua personeelsmanagement wordt op deze afdelingen de gewenste cultuur beleefd. Bij Marktinformatie wordt weliswaar een hoge score op *familiecultuur* gevonden, maar de tweede cultuur is duidelijk *hiërarchie* en geen *adhocratie*.

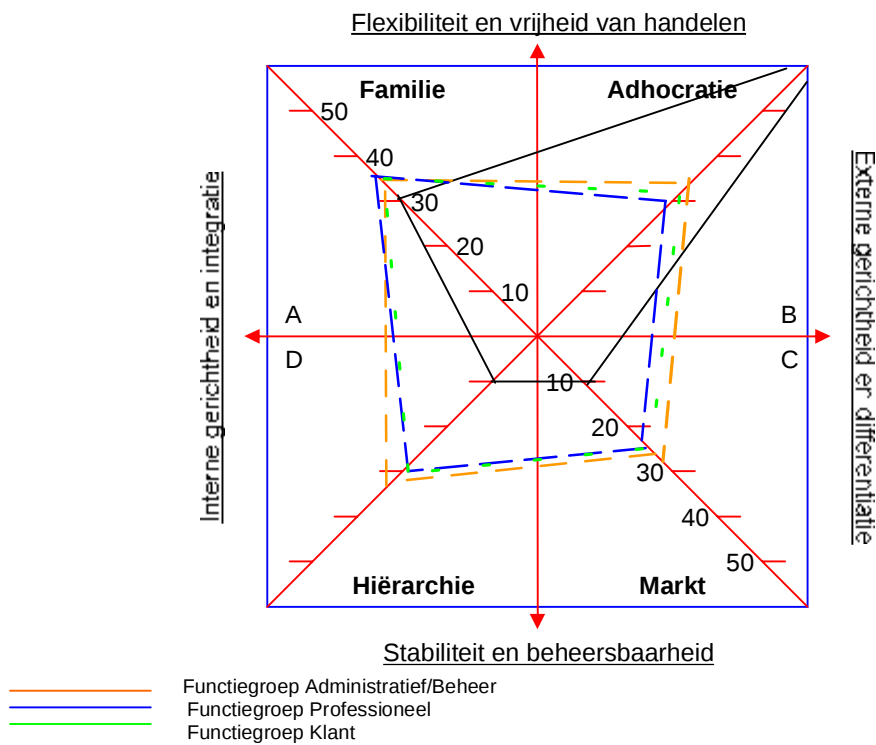
Dimensie		Familiecultuur	Adhocratie	Marktcultuur	Hiërarchie
Strategische Accenten	Nu	3,61	3,43	2,46	3,19
	Wens		✗		

Figuur 4.12: Dimensie Strategische Accenten: nu en gewenst

De directie wenst zich een zeer uitgesproken *adhocratische* cultuur.

De hedendaagse praktijk wijst echter anders uit. De *familiecultuur* is met een score van 3,61 de hoogste score, gevolgd door de *adhocratie* met 3,43 *hiërarchie* met 3,19 en *marktcultuur* met 2,46. Hier is dus nog een slag te maken. Vooral omdat de leidinggevend in deze dimensie 4,0 scoren op *familiecultuur* en de *adhocratie* volgt met 3,58. Bijna alle groepen geven een hogere waardering op *familiecultuur* dan op een andere cultuur.

Op de gedetailleerde lijst is een uitzondering te vinden bij de groep Regio Adviseurs, zij geven een vrijwel even hoge score op *familiecultuur en adhocratie*, respectievelijk 3,45 en 3,43. Alleen de groepen: Ontwikkeling overig, Beleid en Communicatie leggen wel een hogere score op *adhocratie* dan op *familiecultuur*, en dat is zoals de directie zich dat wenst.

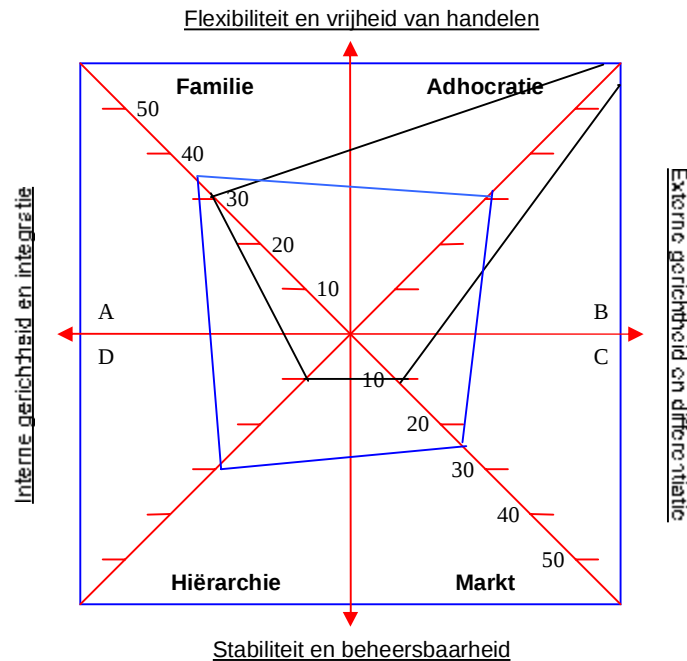


Conclusie: Er is geen functiegroep die geheel pas in de gewenste cultuur van Fundeon. Per dimensie zijn, zoals hierboven vermeld, wel overeenkomsten te zien in de huidige en gewenste cultuur voor wat betreft een aantal dimensies. Omdat er in de huidige cultuur ook geen andere subculturen zijn aangetroffen, zijn er dus ook geen andere groepen die passen in de gewenste cultuur. De discrepantie tussen de huidige en de gewenste cultuur lijkt groot. Zoals al verwoord in 4.3.1. is de grafische interpretatie van de gewenste cultuur voortgekomen uit de uitgesproken gerichtheid van de directie naar de toekomstige organisatie. En daar waar men graag naar toe wil wordt zwaar aangezet. De werkelijkheid van alledag is vaak weerbarstiger en kent concessies.

Hoofdstuk 5

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 In hoeverre sluit de bestaande organisatiecultuur van Fundeon aan bij de door de directie gewenste organisatiecultuur?



Figuur 5.1: De bestaande cultuur en de interpretatie van de gewenste cultuur van Fundeon

Zoals grafisch al blijkt is enige discrepantie tussen de huidige organisatiecultuur die geconstateerd wordt door de leden van de organisatie en de gewenste cultuur zoals de directie zich voorstelt. Er is echter geen sprake van een te grote discrepantie, hoewel dit grafisch wel zo lijkt. Dit zou het geval geweest zijn als de gewenste en de huidige cultuur te vinden zouden zijn in twee diagonaal liggende cultuurtypen. De huidige cultuur van Fundeon is echter redelijk uitgebalanceerd en kent geen grote uitschieters. De gewenste cultuur kent echter wel een uitschieter in richting van de *adhocratische* cultuur.

As: Interne gerichtheid en integratie *versus* externe gerichtheid en differentiatie:

De discrepantie tussen huidig en gewenst is te zien op deze as. Ten opzichte van de gewenste cultuur is Fundeon nu te veel naar binnen gericht en zal zich moeten richten op de externe positionering en differentiatie. Als men bedenkt dat in een periode na een fusie wordt gewerkt aan samenhang, dan is de interne gerichtheid en met name de integratie goed te verklaren. Nu is echter de tijd aangebroken volgens de directie om vooral Fundeon extern te positioneren.

As: Flexibiliteit en vrijheid van handelen *versus* stabiliteit en beheersbaarheid:

Ook deze as laat zien dat er een discrepantie is. Stabiliteit, ordening en beheersbaarheid moeten inleveren zodat de organisatie dynamischer en flexibeler is en dat medewerkers meer vrijheid van handelen zullen krijgen. Te denken valt dat vooral medewerkers die door hun werk de relatie met de externe omgeving hebben, meer vrijheid van handelen moeten krijgen en zich flexibeler mogen

opstellen. Maar ook interne afdelingen, die werk verrichten voor klanten, zullen flexibeler en vrijer moeten kunnen handelen.

Diagonaal *Familiecultuur* versus *Marktcultuur*

In het model van de concurrerende waarden is op deze diagonaal te zien dat de familiecultuur in de huidige en gewenste cultuur vrijwel in overeenstemming is. Wel zal de focus op de marktcultuur zich moeten verminderen om meer in het gebied van de adhocratie te komen.

Diagonaal *Hiërarchie* versus *Adhocratie*

Op deze diagonaal treffen wij de grootste discrepantie aan. Het gehele cultuurtype zal in het model moeten opschuiven in de richting van Adhocratie. Veel medewerkers ervaren een hiërarchische cultuur. Hier vindt men dus een aanleiding om te werken aan meer vrijheid van handelen en flexibiliteit en externe gerichtheid.

De onderzoeksvraag kan worden beantwoord met het volgende antwoord:

Het huidige cultuurtype sluit niet aan bij de gewenste cultuur. Daarvoor is nog een slag te maken. Als de hiërarchie inlevert ten gunste van de adhocratie dan komt de gewenste cultuur meer in zicht.

Juist deze cultuurtypes zijn in dit onderzoek niet significant negatief gecorreleerd. Klaarblijkelijk onderkennen de respondenten hier tussen niet voldoende verschil. Daarnaast is het frappante dat dit ook beide de cultuurtypen zijn, adhocratie en hiërarchie, die als tweede cultuur bij de oude bloedgroepen naar voren komen. Speelt de tijd hier een rol en is de organisatie al op weg naar een adhocratie?

5.1.1 De beantwoording van de overige onderzoeksvragen over de huidige cultuur

Vraag 1:

Zoals reeds geconstateerd, is de familiecultuur het type organisatiecultuur dat aanwezig is in Fundeon. Dit is het sterkst aanwezige cultuurtype, en aangezien die niet zo erg uitgesproken is als bijvoorbeeld de gewenste cultuur, kan deze beter betiteld worden als een uitgebalanceerde cultuur, omdat er geen sprake is van een sterke gerichtheid op een cultuurtype.

Er is geconstateerd dat er, volgens de literatuur, geen sprake is van culturele congruentie in de drie functiegroepen: 1. administratief/beheer, 2. professioneel en 3. klant, omdat niet alle kernelementen aanwezig in de dimensies van 'personeelsmanagement', 'leiding van de organisatie', 'organisatiekenmerken' en 'strategische accenten', maar wel overeenstemming is in dimensies die er volgens de literatuur minder toe doen.

Vraag 2:

Er bevinden zich geen subculturen in de organisatie. Niet in functiegroepen, in jaren dienstverband, in opleidingsniveau, of in een dienstverband met een van de rechtsvoorgangers van Fundeon. Alleen in het tweede geconstateerde cultuurtype is een verschil aanwezig tussen de medewerkers van de rechtsvoorgangers van Bouwradius en SBW.

5.1.2 De beantwoording van de onderzoeksvragen over de aansluiting tussen huidige en gewenste cultuur

Vraag 3:

In de dimensie van 'leiding van de organisatie' is overeenstemming tussen de huidige en gewenste cultuur. De dimensies 'organisatie kenmerken/ dominante kenmerken' geeft enige discrepantie en de dimensies 'personeelsmanagement', en 'strategische accenten' vertonen een behoorlijke afwijking tussen de huidige cultuur en de gewenste cultuur.

Vraag 4:

Er zijn geen subculturen in de huidige cultuur en daarmee zijn er dus geen subculturen die passen in de gewenste cultuur. Wel zijn er, zoals is verwoord in hoofdstuk vier functiegroepen die op dimensies passen in de gewenste cultuur, maar ook groepen die behoorlijk afwijken van de gewenste cultuur per dimensie.

Subdoelstelling:

In hoofdstuk 1 is als subdoelstelling aangegeven te onderzoeken of de OCAI ook in een Nederlandse non-profit organisatie valide en betrouwbaar is. Het antwoord op deze vraag ligt niet zo eenvoudig. De betrouwbaarheid is nipt aangetroffen; de validiteit niet. De vraag is of dit ligt aan het instrument of aan de groep respondenten of de organisatie, of toch aan het gebruik van Likertschalen? Het antwoord op deze vraag ligt buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

5.2 Conclusies

Er zijn geen twee dominante culturen: hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers niet zijn blijven hangen in hun oude cultuur, tenzij beide voormalige organisatie al een familiecultuur hadden! Dat is nu niet meer na te gaan. Zeker is er geen sprake geweest van overschatting of het niet bespreekbaar stellen van cultuur. Anders had dit onderzoek nooit plaatsgevonden, er was juist aandacht voor dit onderwerp. De aandachtspunten van Schein in geval van een fusie die beschreven staan in het theoretisch kader, daarvan is bij Fundeon geen sprake.

De huidige cultuur is zoals Quinn en Cameron aangeven een meervoudige uitgebalanceerde cultuur, en kennelijk is dat ook de cultuur die bij Fundeon anno 2007 past en hoeft op zich geen belemmering te zijn voor succes. De huidige cultuur bij Fundeon komt in alle functiegroepen voor en is zelfs redelijk homogeen.

De gewenste cultuur is van een type met een sterke richting en de vraag moet worden beantwoord of dit gewenste cultuurtype past bij de soort organisatie en haar doelstellingen en in de omgeving waarin de organisatie opereert. De grafische weergave is een interpretatie van de uitspraken van de directie, op basis van een interview en niet op basis van cijfermatige waardering. Uit het interview bleek de sterke doelgerichtheid op een cultuurtype die kan worden omschreven als Adhocratie.

De doelstellingen van de organisatie staan in dit onderzoek niet ter discussie, wel of de gewenste cultuur past in deze doelstellingen. Uit dit onderzoek kan zonder twijfel worden gesteld dat de gewenste cultuur Adhocratie past in de doelstellingen van de organisatie als men de missie en visie van organisatie in ogenschouw neemt.

5.3 Aanbevelingen

Er bestaat geen ideale cultuur voor een organisatie. Iedere organisatie bepaalt zelf welke cultuur het beste past bij haar doelstellingen. Dat is de reden dat het van onmiskenbaar belang is voor een organisatie om haar cultuur te kennen. Het succes van de organisatie is immers afhankelijk van de mate waarin haar cultuur aansluit bij de eisen van het concurrentiemilieu. Nu heeft Fundeon als non-profit organisatie geen concurrenten, maar wel veel partijen in haar transactionele omgeving die oordelen over het succes en het voortbestaan van de organisatie. De omgeving van Fundeon stelt dus net zo goed eisen aan deze organisatie als dat het geval is in een concurrentiemilieu.

Wil de directie de cultuur van Fundeon in de richting bewegen van de door haar gewenste cultuur, dan zal zij een aantal prioriteiten moeten stellen ten aanzien van de dimensies zoals die zijn gesteld in het model van de concurrerende waarden. Deze dimensies zijn immers afgeleid uit diverse studies naar de effectiviteit van organisaties. Uit deze studies is het alom bekende en toegepaste model van organisatie-theorie van de concurrerende waarden opgesteld.

Als men kijkt naar de twee dimensies van het model dan gaat het ten eerste om wat Quinn vindt waar het werkelijk om gaat bij de effectiviteit van de organisatie, namelijk de focus op interne aangelegenheden versus een externe focus. En daarnaast of de organisatie voorrang geeft aan de beheersing van de organisatie of juist aan flexibiliteit.

Door deze effectiviteitscriteria aan te passen, zoals bijvoorbeeld de managementstijl of door een bepaald voorbeeldgedrag te laten zien, kan de directie de cultuur middels sociale processen beïnvloeden. In dit geval betekent het dat op de horizontale as er een verschuiving in buitenwaartse richting moet komen. Op de verticale as zal een beweging van minder beheersing naar nog meer flexibiliteit moeten plaatsvinden.

Volgens Quinn en Cameron (1999, 113) houdt dit in:

- De dynamiek terugbrengen in het bedrijf
- Een werkmilieu scheppen waarin veilig risico kan worden genomen
- Het aandragen van alternatieven stimuleren
- Verandering geen uitzondering maar regel laten zijn
- Flexibel en aanpassingsgericht zijn
- Nieuwe ideeën uitproberen
- Een vooruitziende organisatie worden
- Een krachtige opstelling ten opzichte van programmavernieuwing

Quinn en Cameron noemen een tweeëntwintigtal punten om de adhocratiecultuur op weg te helpen in een organisatie. Deze punten staan vermeld in bijlage 5. Een aantal punten die voor Fundeon het meest relevant zijn, zijn verwerkt in onderstaande aanbevelingen.

5.3.1 Aanbevelingen per aandachtsgebied

Ten aanzien van centrale waarden, visie en beleid, geven Quinn en Cameron aan de nadruk te leggen op de waarden van de adhocratie en kritisch na te gaan of deze waarden in de visie zijn verwoord. Daarbij adviseren zij dat er zowel een emotionele als cognitieve richting wordt aangegeven en dat deze visie moet inspireren tot creativiteit.

Bij strategische accenten ligt de nadruk op *familiecultuur*. In het bijzonder bij de leidinggevendenden zal een verschuiving van *familiecultuur* naar *adhocratie* moeten plaatsvinden. Het advies is om de leidinggevende, maar zeker ook de medewerkers, de eisen van de klanten te laten voorspellen op alle fronten en wegen te vinden die deze eisen overtreffen. Ook succescriteria en bindmiddel zullen moeten verschuiven van *familiecultuur* naar *adhocratie*. De strategische accenten moeten gelegd worden in het aanboren van nieuwe bronnen en het experimenteren en creëren van nieuwe uitdagingen en kansen. Fundeon zal nog innovatiever en toonaangevender moeten worden door nieuwe mogelijkheden, adviezen en producten te bieden en de klant hierin te betrekken.

Ten aanzien van het managen van personeel wordt de directie geadviseerd veel prioriteit te stellen, omdat in deze dimensie de afstand tussen huidige en gewenste cultuur groot is. Omdat de medewerkers een *hiërarchische* cultuur bemerken, en deze cultuur diagonaal tegenover *adhocratie* ligt, is er veel te overbruggen. De leidinggevendenden vinden de huidige wijze van het managen van personeel liggen in de *familiecultuur* en vrijwel evenveel in de *hiërarchie*. Dit geeft extra aanleiding om de stijl van leidinggeven aan de medewerkers aandacht te gaan geven. In de literatuur wordt aanbevolen om de leidinggevendenden bijeen te laten komen om de verschillen tussen transformationeel en transitioneel leiderschap te laten beoordelen. Daarnaast is het advies om innovatief gedrag te stimuleren, te meten en te belonen. Niet als leidinggevende slechts spreken over resultaten met de medewerkers, maar juist vragen wat hen bezighoudt en welke ideeën ze hebben. Themabijeenkomsten waarin onrijpe en experimentele ideeën geënt op de wat de klant nu zou willen hebben, waar die niet expliciet om vraagt, kunnen loskomen.

In de dimensie organisatie kenmerken van de organisatie moet ook een verschuiving komen. Nu zijn alle vier de culturen redelijk verdeeld in deze dimensie. Ook de *marktcultuur* is als richting op de externe omgeving goed vertegenwoordigd. Maar de *familiecultuur* zal toch meer terrein moeten geven aan de *adhocratie*. Advies hierin is: zorg voor een dynamische werkomgeving en doe een beroep op ondernemingsgeest van de medewerkers. Daarbij moet creativiteit en lef getoond kunnen worden. Dit betekent dat als medewerkers hun nek uitsteken dit eerder beloond dan afgestraft moet worden.

Fundeon wil graag dat haar medewerkers zich gaan en blijven ontwikkelen. Er is geen verschil geconstateerd in de cultuurbeleving van medewerkers in een bepaald opleidingsniveau. Dit is van belang om de verdere ontwikkeling van medewerkers gestalte te doen geven. Er zijn geen grote verschillen geconstateerd in dienstjaren, voormalige organisatie of functiegroep. Dit betekent dat Fundeon door kan gaan op de ingeslagen weg om de medewerkers verder te ontwikkelen. Voorwaarde is wel dat bij de ontwikkeling van medewerkers er een beweging op gang moet worden gebracht met een adhocratische inslag. In het ontwikkelingstraject van de medewerkers zal als rode draad steeds aandacht moeten worden gegeven aan: creativiteit, ondernemingsgeest, vernieuwingsgezindheid, uitdagendheid, en basisprincipes van organisatorische vernieuwing. Voorwaarde is wel dat de leidinggevendenden hier op inspelen en de adhocratische werkwijze zelf vertonen en steeds stimuleren, motiveren en waarderen.

Fundeon moet sneller (dan beide rechtsvoorgangers in het verleden) kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen, maar ook effectiever en efficiënter kunnen werken. Dit betekent dat Fundeon gericht moet zijn op de externe omgeving, op korte termijn nieuwe ontwikkelingen kan overbrengen naar haar klanten, de bedrijven en de werkenden in de bedrijfstak. Dit betekent ook dat Fundeon haar werkveld moet uitdagen tot een zelfde manier van werken als ze dit nog niet doen.

5.3.2 Kerncompetenties van Fundeon

Waar ook aandacht aan moet worden besteed zijn de kerncompetenties van Fundeon. Uit de literatuur blijkt dat cultuur, structuur, processen en strategie veel met elkaar te maken hebben en elkaar beïnvloeden. Cultuur informeert en stuurt de strategie (Johnson, Scholes & Whittington, 2006). Het formuleren van kerncompetenties kan worden geschaard onder de strategie van het bedrijf. Bij het in ogenschouw nemen van de twee kerncompetenties van Fundeon: klantgerichtheid en resultaatgerichtheid, valt op dat vooral de competentie resultaatgerichtheid impliceert dat er veel moet worden gemeten en sterk gestuurd moet worden op resultaat.

Bekijkt men de beschrijving van deze competentie dan wordt er erg de nadruk gelegd op gedragsaspecten van de medewerker om resultaat te bereiken en de rol van de leidinggevenden ligt in het meten en behalen van resultaten. Deze resultaatgerichtheid moet wel in het licht worden gezien van het beste voor en met de klant samen bereiken. Wil de klant beter presteren dan wordt die geholpen middels advisering naar een hoger niveau. Dit verhoudt zich oppervlakkig gezien eerder met een marktcultuur of hiërarchie dan met een familiecultuur of adhocratie. Echter het past ook in het licht van vernieuwing en nieuwe mogelijkheden aanboren bij de klant en antwoord hebben op vragen die klant zelf niet heeft onderkend van uit de invalshoek van de adhocratie. Eigenlijk komt het er op neer dat de klanten van Fundeon middels advisering van Fundeon een adhocratische inslag gaan volgen als ze dat nog niet doen.

Klantgerichtheid betekent een focus naar buiten en het de klant zo goed mogelijk bijstaan en bedienen in zijn vraag. Dit komt overeen met de familiecultuur ten aanzien van het aspect: "ontvankelijk zijn voor de behoeften van de klant" en "de klant beschouwen als partner". Deze competentie verhoudt zich ook met wat er over de adhocratie wordt beschreven als: "een cultuur die zich richt op externe positionering", maar moet meer liggen in vernieuwing van producten voor de klant, dan in de zin van: u vraagt – wij leveren.

De dragers van de familiecultuur, zijnde het merendeel van de organisatieleden van Fundeon, nemen een cultuur waar die zich redelijk goed verhoudt met de kerncompetentie klantgerichtheid, en wat minder direct verhoudt met de competentie resultaatgerichtheid zoals die tot nu toe geformuleerd is. Dit kan tot gevolg hebben dat de medewerker tegen een onduidelijkheid aanloopt. Hij kent de cultuur, gaat er vanuit dat hij dus doet wat er van hem verwacht wordt, maar dat zou niet geheel in balans kunnen zijn met de kerncompetenties. Hier ligt dus eveneens een aanleiding voor de directie om aandacht aan te besteden, omdat hier mogelijk sprake is van een discrepantie. Daarnaast is de aanbeveling om de adhocratische cultuur op weg te helpen een kerncompetentie op te nemen die gaat over de nooit eindigende verantwoordelijkheid van iedere medewerker om verbeteringen en ideeën aan te leveren.

5.4 Beperkingen van het onderzoek

Uiteraard is geprobeerd een zo goed mogelijk onderzoek te doen en dit onderzoek zo goed mogelijk te verwoorden in deze scriptie. Toen de vragenlijsten bij afdelingen zijn bezorgd, zijn die niet op alle afdelingen tijdig verstrekt aan de medewerkers. Bij deze constatering is de mogelijkheid geboden om nog enkele dagen later de lijsten terug te sturen.

Het model van de concurrerende waarden is voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. De vraag is of alle oorspronkelijke 39 indicatoren voldoende terug te vinden zijn, maar ook is de vraag of geen indicatoren missen. In het interview zijn andere indicatoren genoemd, die niet te herleiden zijn naar de OCAI

5.5 Reflectie

Een veilig onderwerp kiezen in een onrustige tijd als medewerker in een organisatie waar een fusie op stapel stond. Daar was het om te doen, als medewerker, werkzaam in een regio, ver verwijderd van het hart van de organisatie. Een wereld ging er open, door het lezen van de literatuur, wat uiteindelijk resulteerde in een verslaving aan boeken en artikelen, proefschriften en scripties over cultuur en aanverwante onderwerpen, waaraan geen eind scheen te komen. Dat ikzelf moest stoppen met lezen, ontging deze verslaafde ten enen male! Er ontstond een honger naar steeds meer en zijwogen werden bewandeld, door de contacten die werden gelegd naar gevalideerde schalen. Het grootste leerpunt hiervan was: weet te stoppen en laat je door geen hoogleraar of collega meer verleiden tot andere onderwerpen.

Het besluit was genomen een onderzoek over de organisatiecultuur van de organisatie waar de onderzoeker werkt. Als medewerker van en dus deelgenoot van de te onderzoeken cultuur, bestond slechts een globaal beeld over de uitkomst van het onderzoek. Als onderzoeker en representant van een cultuur moet je ook je eigen waarden en veronderstellingen onder de loep nemen. Volgens Schein moet je cultuuronderzoek doorgronden door een tijd te verblijven in de organisatie en “klinisch onderzoek” te doen. Vragenlijsten hebben volgens hem alleen betrekking op waarden die met arbeidsverhoudingen te maken hebben en vooral betrekking hebben op sfeer. Feitelijk had de onderzoeker van dit onderzoek ook de mogelijkheid om de cultuur van Fundeon klinisch te onderzoeken, door de praktijk van alledag aan den lijve te ondervinden en te bespreken met collega's. Het globale beeld van de onderzoeker was: er zijn twee dominante culturen: een meer adhocratische en een meer hiërarchische. Het frappante is dat deze twee cultuurtypen de tweede culturen zijn van de leden van de organisaties van de rechtsvoorgangers.

Het interview over de gewenste cultuur gaf een beeld in een bredere context dan het onderzoek naar de huidige cultuur. Omdat er veel meer is besproken dan alleen de dimensies vanuit het model van de concurrerende waarden, is ook niet alles onder te brengen in dit model. Hieruit kan worden opgemaakt dat het begrip cultuur breed wordt geïnterpreteerd en als veelomvattend wordt beschouwd. Ook blijkt dat cultuur vooral een dynamisch begrip is, doordat niet alles is onder te brengen in dimensies. Dimensies moeten wellicht worden aangepast doordat het tijdbeeld en organisaties en daarmee ook effectiviteitscriteria veranderen.

Mede hierdoor is mij na afloop van het onderzoek duidelijk geworden dat het pleidooi van Schein om “klinisch” te onderzoeken en vooral groepen samen te stellen om de cultuuraspecten te bespreken een zeer goede aanpak is, maar uiteindelijk veel moeilijker in kaart te brengen is dan een instrument zoals het OCAI.

Oorspronkelijk is de OCAI een instrument dat is bedoeld om het management te ondervragen. In dit onderzoek zijn alle medewerkers gevraagd mee te doe. Over de hele linie zijn veel antwoorden gegeven in de categorie: ‘oneens’, ‘niet eens/niet oneens’, en ‘eens’. De uitersten ‘helemaal eens’ en ‘helemaal oneens’, hebben beduidend lager gescoord. In de categorie van het laagste niveau van opleiding en in de categorie korter dan een jaar werkzaam bij Fundeon worden verassend veel antwoorden “eens” en “helemaal eens” gegeven. Betekent deze grote mate van overeenstemming dat er gewenste antwoorden zijn gegeven? Dit is nadeel van het gebruik van Likertschalen ten opzichte van de ipsatieve methode.

Het vertrouwen dat ik heb gesteld dat de vragenlijsten in de handen van de medewerkers van Fundeon zouden komen, is, ondanks alle goede bedoelingen en medewerking van collega's, niet helemaal uitgekomen. Medewerkers die er eigenlijk niet meer bij hoorden kregen de lijst wel, en op een afdeling bleven de lijsten in de niet gebruikte postbak te liggen, wachtend op hun respondenten. Allemaal zaken die het verwerken van de output hinderden. Een eenvoudig te herstellen punt was de omschaling: bij de eerste verwerking leverde ‘helemaal eens’ 1 punt op en ‘helemaal oneens’ 5 punten.

Een onderzoeksvraag stellen, een onderzoek doen en uitwerken, zonder een goede ondergrond van Methoden en Technieken is een worsteling van vallen en opstaan. Mede hierdoor heeft de uiteindelijke afronding van het onderzoek geruime tijd in beslag genomen. Ook het stellen van prioriteiten tussen werk en scriptie bevordert niet de continuïteit. En door gebrek aan continuïteit neemt de tijd die het onderzoek en scriptie in beslag neemt kwadratisch toe (niet empirisch aangetoond!) Iedere keer er weer “induiken” levert een hoop faaltijd op.

Samen hebben twee groepen van medewerkers er toch één familiecultuur van weten te maken. Culturele homogeniteit is belangrijk voor een succesvolle onderneming, maar wetenschappelijk niet bewezen. Anderhalf jaar na de fusie van SBW en Bouwradius is een bedrijf ontstaan met een uitgebalanceerde cultuur, met een nadruk op familiecultuur. Veel belangrijker echter is dat twee organisaties kennelijk na anderhalf jaar op een lijn zitten. Eenstemmigheid over de waarden bevordert de doeltreffendheid.

Zoals wordt gesteld in de literatuur: van waarden en onderliggende aannames is men zich vaak niet bewust. In de vragenlijsten worden effectiviteitscriteria in waarden verwoord en dan worden ze middels een vragenlijst zichtbaar gemaakt als gedrag. De Man (2004) stelt zich de vraag: "De vraag is nu echter wat men hier meet. Gegeven het feit dat mensen niet echt goed weten hoe de organisatie feitelijk functioneert, krijgen we hier een interpretatie van mensen van dit gedrag in termen van de theorie die de deskundigen aanbieden. Men gaat onbewust gedrag reconstrueren in termen van onderliggende waarden."!

De discussie in de literatuur, maar ook tussen docent en student, hoe je cultuur meet blijft met deze vraagstelling voortduren en geeft je het gevoel dat je het eigenlijk weer over moet doen, maar nu maar even niet!

Sir Francis Bacon (1561 - 1626)

Read not to contradict and confute; nor to believe and take for granted; nor to find
talk and discourse; but to weigh and consider

Bijlagen:

- Bijlage 1: Vragenlijst voor onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van Fundeon.
- Bijlage 2: Inhoudsdimensies van het model van de concurrerende waarden
- Bijlage 3: Factoranalyse
- Bijlage 4: Populatie, respons, en non response onderverdeeld in functiegroepen en voormalige organisatie
- Bijlage 5: Verdeling functies in verdeling van drie functiegroepen
- Bijlage 6: Tips van Quinn en Cameron over het bereiken van een adhocratiecultuur

Bijlage 1:

Vragenlijst voor het onderzoek naar de huidige organisatiecultuur

n.b. vraag 6 tot en met 29 is tevens gebruikt voor het onderzoek naar de gewenste cultuur

Onderzoek Organisatiecultuur van Fundeon

Graag vraag ik jullie medewerking. Ik heb voor de aanpak gekozen dat ik alle medewerkers van Fundeon wil betrekken in het onderzoek. Zo hoop ik een goed beeld te krijgen van de organisatiecultuur.

Ik ben mij bewust van de noodzaak om de bevindingen met uiterste vertrouwelijkheid te behandelen. Jullie kunnen er zeker van zijn dat ik alle gegevens strikt vertrouwelijk en anoniem zal verwerken. De enige personen die de lijsten inzien ben ik zelf en de persoon die mij gaat helpen de data in te voeren voor de verwerking in een statistisch programma. De directie of andere leidinggevenden hebben geen toegang tot de individueel gegeven antwoorden. De directie krijgt alleen de door mij verwerkte resultaten van de totalen in het onderzoek.

Het invullen neemt ongeveer 10 minuten in beslag. Graag voordat je de lijst in de enveloppe stopt, nog even controleren of je geen dubbelingen hebt gegeven en niets hebt vergeten.

Na een aantal algemene achtergrondvragen volgen er vragen over de organisatie. Deze uitspraken moet je betrekken vanuit je eigen functie (bijvoorbeeld als adviseur, projectleider of administratief medewerker) zoals jij beleeft hoe het toegaat binnen Fundeon. In welke mate ben je het eens met de onderstaande uitspraken? Kruis het hokje aan in de kolom die je reactie op elke uitspraak het best omschrijft. Eén hokje per vraag invullen!

Zijn er nog onduidelijkheden? Neem dan contact met mij op: 06-5374 9967.

Hartelijk voor je medewerking aan het onderzoek.

Mieke Allersma

Kruis per hokje het juiste antwoord aan. Er is maar een antwoord per vraag mogelijk.

1. Geef je leiding aan medewerkers van Fundeon, of hoor je tot het management of de directie?

- ☐ ja
☐ nee

2. Hieronder staan een aantal functiegroepen. Kruis aan in welke functiegroep je zit.

Regio: ☐ adviseurs scholingsbeleid
☐ overig regio

Afdeling Ontwikkeling: ☐ projectleiders
☐ overig afdeling O&I

Directie en Bestuurssecretariaat ☐
Beleid ☐
Afdeling ICT/IM ☐
Afdeling P&O ☐
Afdeling Communicatie en instroom ☐
Afdeling Financiën ☐
Subsidieadministratie ☐
Controlling en Operaties ☐
Afdeling Markt en Ontwikkeling ☐

Ik kan mezelf nergens kwijt, mijn functie is.....

3. Wat is je hoogst genoten opleiding?

LBO/MAVO/VMBO/ULO/MULO ☐
MBO ☐
HAVO/VWO/MMS/HBS ☐
HBO, Post-HBO, Wetenschappelijk onderwijs ☐

Hoeveel jaar werk je al bij Fundeon of een rechtsvoorganger?

minder dan 1 jaar ☐
meer dan 1 jaar ☐
tussen de 2 en 5 jaar ☐
tussen de 5 en 10 jaar ☐
meer dan 10 jaar ☐

5. Ik werkte voor Fundeon bij: ☐ SBW
☐ Bouwradius
☐ niet van toepassing

Kruis per uitspraak aan in hoeverre je het er mee eens bent. Vul steeds één hokje per vraag in.

	Helemaal eens	Eens	Niet eens, niet oneens	Oneens	Helemaal oneens
Organisatiekenmerken/Dominante kenmerken					
6. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	☐	☐	☐	☐	☐
7. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
8. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
9. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Leiding van de organisatie					
10. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	☐	☐	☐	☐	☐
11. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	☐	☐	☐	☐	☐
12. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	☐	☐	☐	☐	☐
13. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	☐	☐	☐	☐	☐
Personeelsmanagement					
14. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	☐	☐	☐	☐	☐
15. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniekheid.	☐	☐	☐	☐	☐
16. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	☐	☐	☐	☐	☐
17. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	☐	☐	☐	☐	☐

Kruis per uitspraak aan in hoeverre je het er mee eens bent. Vul steeds één hokje per vraag in.

	Helemaal eens	Eens	Niet eens, niet oneens	Oneens	Helemaal oneens
Het bindmiddel van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
18. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	☐	☐	☐	☐	☐
19. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	☐	☐	☐	☐	☐
Strategische accenten	☐	☐	☐	☐	☐
22. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate, van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	☐	☐	☐	☐	☐
23. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
24. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen een hoofdrol.	☐	☐	☐	☐	☐
25. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	☐	☐	☐	☐	☐
Succescriteria	☐	☐	☐	☐	☐
26. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorgt voor de mensen.	☐	☐	☐	☐	☐
27. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
28. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	☐	☐	☐	☐	☐
29. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 2:

Inhoudsdimensies van het model van de concurrerende waarden: schematisch overzicht van het Organizational Culture Assessment Instrument

<u>Cultuur</u>	<u>Familiecultuur</u>	<u>Hiërarchie</u>	<u>Markt</u>	<u>Adhocratie</u>
Organisatie kenmerken/ Dominante kenmerken	- één familie - veel gemeen - onderlinge samenhang - moreel - vriendelijk	- strak geleid - formele procedures - gestructureerd	- resultaatgericht - competitief - afronding werk - bereiken meetbare doelstellingen	- dynamisch - ondernemingsgeest - creatief - nek uitsteken en risiconemend
Leiding van de organisatie	- mentor - vaderfiguur - facilitator - stimulator	- coördinator - organisator - strak - efficiënt	- opjagers, producenten en concurrenten - hard en veeleisend - agressief - resultaatgericht	- ondernemingslust - vernieuwingsgezind - risicobereid
Personeelsmanagement	- teamwerk - participatie - consensus - lange termijn HRM ontwikkeling	- baanzekerheid - voorschriften - voorspelbaarheid - stabiele verhoudingen	- nietsontziende competitie - hoge eisen prestatiegerichtheid	- risicobereidheid - vernieuwing - vrijheid - uniciteit
Bindmiddel	- loyaliteit - vertrouwen - betrokkenheid - traditie	- formele regels - beleidstukken - instandhouding - soepel draaiende machine	- nadruk op winnen en prestaties - bereiken doelstellingen - agressiviteit	- betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling - nadruk op toonaangevendheid in bedrijfstak
Strategische accenten	- menselijke ontwikkeling - vertrouwen - openheid - participatie	- stabiliteit en resultaten - efficiëntie - beheersbaarheid - soepele uitvoering	- nadruk op wedijverend gedrag - prestaties - ambitieuze doelstellingen en overwinningen	- groei en aanboren nieuwe bronnen, experimenteren - creëren nieuwe uitdagingen - zoeken naar kansen
Succescriteria	- betrokkenheid - ontvankelijkheid voor behoefte van de klant	- betrouwbare levering - goedkope productie - soepele planning	- marktaandeel - marktpenetratie - marktleiderschap - verslaan concurrentie	- unieke mogelijkheden/nieuwe producten - innovatief en toonaangevend

Bijlag 2: de zes inhoudsdimensies met kernelementen voor het organisatiemodel volgens de concurrerende waarden

Bijlage 3

Factoranalyse

	Familie	Adhoc ratie	Markt	Hiërarchie
Familie	1			
Adhocratie	0,5198 0,0	1		
Markt	-0,0519 0,4692	0,4302 0,0	1	
Hiërarchie	0,2396 0,0007	0,1672 0,0189	0,3985 0,0	1

Correlaties tussen de vier schalen inclusief significanties

Bijlage 4

Populatie, respons, en nonresponse onderverdeeld in functiegroepen en voormalige organisatie

Functiegroep	Bouw- Radius N=144	SBW N=95	Fundeon na fusie N=39	Totaal N=278	Respons	%	Non respons	%
Leidinggevende	19	9	2	30	26	87%	4	13%
Regio Adviseurs	64	11		75	53	71%	22	29%
Regio administratie + ondersteuning	14			14	15!	107%	-1	-7%
Ontwikkeling Projectleiders	12	13		25	16	64%	9	36%
Ontwikkeling administratie + ondersteuning	8	4	4	16	10	63%	6	37%
Secretariaat Directie en Bestuur	3	3		6	1	17%	5	83%
Beleid	2	1		3	3	100%	0	
ICT/IM	6	5		11	7	64%	4	36%
P&O	1	3	1	5	2	40%	3	60%
Communicatie & Instroom	2	4	3	9	6	67%	3	33%
Financiële administratie		2	4	6	1	17%	5	83%
Subsidieadministratie	3	1	5	9	6	67%	3	33%
Controlling & Operaties		1	2	3	0	-	3	100%
Marktinformatie	9	3	2	14	17!	121%	-3	-21%
Overige	1	35	16	52	35	67%	17	33%

Populatie, respons, en non response onderverdeeld in functiegroepen en voormalige organisatie

Bij een tweetal functies (Regio Administratie en Ondersteuning en bij Marktinformatie) hebben meer medewerkers de vragenlijst dan het aantal medewerkers dat er op dat moment officieel werkzaam waren. Dit heeft te maken met het feit dat na de fusie een flink aantal medewerkers van afdeling is gewisseld (vooral naar Marktinformatie toe als nieuwe afdeling).

Bijlage 5

Verdeling functies in verdeling van drie functiegroepen

Functiegroep	Admin./ Beheer	Prof.	Klant	Totaal
Leidinggevende		26		26
Regio Adviseurs			53	53
Regio administr.+onderst.	15			15
Ontwikkeling Projectleiders		16		16
Ontwikkeling administr.+onderst.	10			10
Secretariaat Directie en Bestuur	1			1
Beleid		3		3
ICT/IM		7		7
P&O		2		2
Communicatie & Instroom		6		6
Financiële administratie	1			1
Subsidieadministratie	6			6
Marktinformatie			17	17
Overige	35			35
	68	60	70	198

Verdeling respons van fijnmazige functies in drie functiegroepen.

Bijlage 6

Overgenomen uit Onderzoeken en veranderen van Organisatiecultuur: schematisch overzicht van de aanbevelingen die worden genoemd om toe te groeien naar een Adhocratie, p. 221-223.

Adhocratiecultuur

1. Onderzoek welke centrale waarden van de organisatie de nadruk leggen op de waarden van een adhocratie. Laat uw mensen zich concentreren op toekomstmanagement.
2. Maak een kritische analyse van de wijze waarop uw huidige visie is verwoord. Geeft ze zowel een cognitieve als een emotionele richting aan? Inspireert ze tot creatieve initiatieven?
3. Breng een planningsproces op gang dat zich uitstrekt over vijf jaar en zowel korte- als langetermijnplanning omvat. Zie erop toe dat in het planningsproces de bestaande veronderstellingen grondig tegen het licht worden gehouden.
4. Ga van een hiërarchische structuur over op een flexibele structuur waarin de nadruk ligt op flexibiliteit en snelheid.
5. Stel vast welke belangrijke zorgpunten voor de onderneming zich aandienen en zorg ervoor door elk nieuw zorgpunt één pleitbezorger te geven, dat daarover 'met één mond' wordt gesproken.
6. Voorspel de eisen van de klant voor alle punten waarop hij met de onderneming in contact komt en zoek naar manieren om die eisen te overtreffen.
7. Laat een taakgroep van mensen 'aan het front van de onderneming' nieuwe strategieën opstellen voor vergroting van de markt(en) en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsactiviteiten.
8. Lees u zeer goed in over het concept van voortdurende verbetering. Zoek uit wat op dit terrein elders met succes wordt gedaan.
9. Organiseer een bijeenkomst voor beoordeling van de verschillen tussen transformationeel en transitioneel leiderschap en ga na welke gevolgen deze twee begrippen hebben voor het aanbrengen van veranderingen in uw eenheid.
10. Breng in de beginfasen van een ontwerpproces voor nieuwe producten en diensten alle functiegebieden en afdelingen bij elkaar. Zorg ervoor dat de klant daarin is vertegenwoordigd.

11. Ontwikkel systemen om op alle niveaus innovatief gedrag te stimuleren, te meten en te belonen.
12. Maak als burger van uw gemeenschap een niets ontziende beoordeling op over het totale gedrag van de onderneming. Welke problemen veroorzaakt ze en welke bijdragen lever ze? Beoordeel de mogelijkheden tot verandering. Laat ook buitenstaanders deze vragen beantwoorden.
13. Stel een programma op voor het lezen van literatuur over het creëren en implementeren van veranderingen.
14. Ga na welke mogelijkheden bestaan voor een organisatie die is gebaseerd op taken die moeten worden uitgevoerd als gevolg van externe invloeden, in plaats van een organisatie die is opgebouwd rond de bestaande interne functiegebieden. Lees wat er is geschreven over verbetering en herontwerpen van organisaties.
15. Wij iemand aan die de literatuur over lerende organisaties moet bestuderen. Stel vast of uw eenheid een effectief lerende organisatie is. Breng veranderingen aan die het vermogen van uw organisatie tot effectief leren vergroten.
16. Laat alle medewerkers een trainingsprogramma volgen waarin onder andere de praktische toepassing van creatief denken, de strategische redenen voor een beter reactievermogen, alsmede de basisprincipes van organisatorische vernieuwing aan de orde komen.
17. Laat de president-directeur gesprekken voeren met opiniegroepen van middenmanagers, om te kunnen vaststellen in hoeverre zij begrijpen welke koers de onderneming volgt. Verzamel hun aanbevelingen over de manieren om die koers duidelijker te maken.
18. Ga na in hoeverre gebruik kan worden gemaakt van nieuwe technieken en vooral van de informatietechnologie, om met gebruikmaking van een grotere verscheidenheid van informatiebronnen sneller nieuwe alternatieven te creëren.
19. Onderneem een bewuste poging om over te schakelen van een beleid waarin de klant krijgt wat hij vraagt, naar een beleid waarin de klant krijgt wat hij graag zou willen hebben; en naar een beleid waarin de klant wordt verrast en verblijd met producten en diensten die onoplosbaar geachte problemen oplossen.
20. Houd bij hoeveel tijd de leidinggevenden in uw organisatie besteden aan de positie die de organisatie in de toekomst zou moeten innemen, in plaats van aan die in de huidige situatie.
21. Organiseer feestelijke bijeenkomsten en interne beurzen, waarin de medewerkers kunnen proberen hun nieuwe, onrijpe en experimentele ideeën aan de man te brengen. Organiseer feestelijke bijeenkomsten over gevallen waarin met vallen en opstaan werd geleerd.
22. Stel zichtbare beloningen in voor de erkenning van creativiteit en innovatie door medewerkers, teams en bedrijfseenheden. Geeft niet alleen goede ideeën de nodige erkenning, maar ook de coördinatie en ondersteuning van activiteiten waardoor nieuwe ideeën verder kunnen worden ontwikkeld en overgenomen.

Literatuurlijst

- Alblas, G., Wijsman, P.E. (2005). *Gedrag in Organisaties*. Groningen; Wolters-Noordhoff BV.
- Andres, M. (2005). Subcultures: a threat to changing organizational culture?
- Ardts, J.C.A. (2002). *All is well that begins well. A longitudinal study of socialisation*. Amsterdam: Proefschrift Vrije Universiteit/Thela Thesis.
- Berings, D.(2007). Werken met Waarden in Organisaties: een Arbeidspsychologische Analyse; HUB Research Paper 2007/35.
- Berkom, Judith G. C. J. van (1995). *Fusie: waarborg voor de toekomst van de thuiszorg? : cultuuronderzoek naar de fusie tussen de Stichting Gezinsverzorging/Thuishulp en de Kruisvereniging te Eindhoven*.
- Boonstra, J., Caluwé, de L. (2006). Intervenieren en veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties. *Intervenieren en Veranderen, Nummer 3/4 – 2006*.
- Brooks, I., (2003). *Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation*. Second Edition, Prentice Hall.
- Burg, van der N. (2006) *Emotionele Intelligentie als cultuurbestendiger: Onderzoek naar de relatie tussen emotionele intelligentie en organisatiecultuur binnen SABIC Europe*.
- Caluwé, L. de en Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Den Haag; Academic Service.
- Cooper, C.L., Cartwright, S., Earley, P.C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons, LTD. (diverse artikelen).
- Deal, T.E., Kennedy A.A. (1998). *The New Corporate Cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. United Kingdom; Texere Publishing.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., Cho, H.J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.
- Dusschoten – de Maat, C.A.M., (2004). *Mensen maken het verschil, Onderzoek naar de relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur*, Academisch Proefschrift.
- Dutton, J., Grant, A.M., Sonenschein, S., Spreitzer, G., Sutcliffe, K. (2004). *Enabling Thriving at Work: a process model of Human Growth in Organizations*, Working draft.
- Fisher, C.J. (2000). *Like It or Not... Culture Matters*, Employment Relations Today, John Wiley & Sons.
- Fisher, C.J., Alford, R.J. (2000). *Consulting on Culture: A New Bottom Line*.
- Gray, J.H., Densten I.L., Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organisational Behaviour, Volume 9(2), 594-603*.
- Handy, C. (1991). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*.
- Harris, S.G., Mossholder K. W., The Affective Implications of Perceived Congruence of Cultural Dimensions during Organizational Transformation, *Journal of Management* 1996, Vol.22, No. 4, 527-547.
- Hofstede, G. en Hofstede, G.J., (2004). *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen* (geheel vernieuwde versie). Amsterdam; Contact.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (geraadpleegd).
- Horn, L.A. ten, (2002). *Psychologische Aspecten van de Organisatie*, 5^e totaal herziene druk.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2002, 2006). *Exploring Corporate Strategy*.
- Klamer, A., Thung, R., Jeu, de M. (2001). Waarden doen ertoe voor een bedrijf. *Filosofie in Bedrijf, nr. 3, jaargang 13, september 2001*.
- Kotter, J.P. Heskett, J.L., (1995). *Bedrijfscultuur en prestatie*, Scriptum Schiedam.
- Lange, de M. (2006). *Mobbing en cultuur, een empirisch onderzoek naar de relatie tussen vier aspecten van organisatieculturen en mobbing*.
- Lemon M., Sahota P.S.(2002) *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*.
- Man, de H. (2004). *Bewust organiseren? De betekenis van onbewuste processen in organisaties en de consequenties daarvan voor strategievorming en organisatieverandering*. Open Universiteit Nederland, research paper.
- Maslowski, R. (2002). *School Culture and School Performance*, Academisch Proefschrift.
- Mazeland, H. (2003). *Taal, cultuur en organisatie: de grote lijnen*. TCO, master CIW, RUG.
- Mintzberg, H. (1999). *Organisatie structuren*. Schoonhoven; Academic Service.
- Morgan, G., (1992). *Beelden van Organisatie*.
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997). *Cultuur en Communicatie: een verkenning naar de samenhang tussen bedrijfscultuur en communicatiebeleid*.

O'Reilly III., C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516

Peccei, R. (2004.) *Human resource management and the search for the happy workplace*. Inaugurele rede.

Peeters, M.C.W., Meijer, S. (1995). *Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk*.

Peters, T., Waterman R.H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers.

Rietman, J. (2004). *Dualisme in de lokale democratie & organisatiecultuur, knelpunten en valkuilen, een Multi-case studie in vier gemeenten*.

Saele, C. (2007). *Linking organisational culture and values with a firm's performance: A case study from the New Zealand airline industry*

Sanders, G.J.E.M., Neuijen, J.A. (1997). *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding*. Assen; van Gorcum.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (1997, 2003). *Research Methods for Business Students*.

Schein, E., (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Scriptum, Schiedam,

Schneider, S.C., Barsoux, J.L., (2003). *Intercultureel Management*.

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken, de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*, Academisch Proefschrift.

Trompenaars, F., Hampden – Turner C. (2002, pag. 30 – 84). *21 leiders in de 21e eeuw. Hoe innovatieve leiders managen in het digitale tijdperk*, Amsterdam.

Trompenaars, F., Hampden – Turner C. (1998, pagina 13 – 44). *Over de grenzen cultuur en management*, Amsterdam.

Vloeberghs, D. (2004). *Human Resource Management, Fundamenten en perspectieven, op weg naar de intelligente organisatie*.

Verbeke, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 21, 587±602 (2000).

Verbeke, W., Wuyts S. (2006). *Moving in Social Circles – Social Circle Membership and Performance Implications*, Erim Report Series Research in Management.

Zellmer-Bruhn, Mary E.; Gibson, Cristina B. & Aldag, Ramon J. (2001): *Time flies like an arrow: tracing antecedents and consequences of temporal elements of organizational culture*, in: Cooper, C.L., Cartwright, S. & Early, P.C. (eds.): *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD, pp. 21-52.