

VU Research Portal

Organisatiecultuur en Organisatieklimaat

van Muijen, J.J.

1994

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Muijen, J. J. (1994). *Organisatiecultuur en Organisatieklimaat: De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het competing values' model.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Jaap J. van Muijen



**ORGANISATIECULTUUR
EN
ORGANISATIEKLIMAAT**

*de ontwikkeling van een meetinstrument op
basis van het 'competing values' model*



Organisatiecultuur en Organiseatieklimaat

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door financiële
ondersteuning van het adviesbureau LTP Amsterdam

Ontwerp en zetwerk: Eric Querner, Holland Graphics, Amsterdam



Print: Offsetdrukkerij Ridderprint B.V., Ridderkerk

© 1994 Jaap J. van Muijen, Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

VRIJE UNIVERSITEIT

Organisatiecultuur en Organiseatieklimaat

de ontwikkeling van een meetinstrument op basis
van het 'competing values' model

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan
de Vrije Universiteit te Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof.dr E. Boeker,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de faculteit der psychologie en pedagogiek
op dinsdag 20 december 1994 te 13.45 uur
in het hoofdgebouw van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Jacob Johan van Muijen

geboren te Leiden

Promotoren: prof.dr P.L. Koopman
 prof.dr P.J.D. Drenth
Referent: prof.dr E. van der Vliert

VOORWOORD

Het werken aan een proefschrift kent het immanente gevaar van een verenging van de geest. Niet alleen dat de empirie weerbarstiger is dan is gewenst, maar ook de kritische kanttekeningen van mijn promotoren waren een adequate inenting.

Daarom wil ik allereerst mijn dank betuigen aan Pieter Drenth en Paul Koopman. Het was voor mij regelmatig een sanguinische en vervolgens een melancholische ervaring om de louterende werking van de 'fileer-pen' van Pieter in de concepten van de verschillende hoofdstukken te aanschouwen. Doch, ook hier gold «Per Dolorem ad Veritatem». Daar waar Pieter het 'mes' hanteerde, plaatste Paul een minuskuul vraagteken. Ogenschijnlijk vriendelijker, maar even bedreigend en louterend. Paul was niet alleen een stimulerende en doortastende begeleider, maar bovenal een integere. Ik vind het nog steeds een voorrecht dat ik met hem mag samenwerken.

Een woord van dank is ook op zijn plaats bij de volgende personen. Allereerst, wil ik de respondenten en de verschillende contactpersonen uit de participerende organisaties bedanken, en in het bijzonder Erica de Bly van het adviesbureau Dexter en Wim Kooijman van Van Hecke. Annette Geurden, Deanne den Hartog, Nanny Kragten, Ingeborg Oostendorp, Hinke Post, Teun Rijke, Peter Steltman en Melanie de Vries hebben een groot deel van de data verzameld. Deanne wil ik bovendien bedanken voor het feit dat zij met potlood en niet met rode pen de 'summary' redigeerde. De collega's van de vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie, in het bijzonder Yvonne Berkhoff, Marise Born, Anton Cozijnsen, Ida Holzheimer, Erwin Metselaar en Karin Mulder (het U-gang-clubje), zorgden voor een goed werkklimaat. Bas Hemker, Peter Dekker en Henk Kelderman gaven nuttige psychometrische adviezen en de ex-AIO's Marjolein van Offenbeek,

Toon Taris en Johannes van Veen kwamen vooral tijdens de beginfase van dit project met goede raad. Gaston DeCock, Karel DeWitte en de collega's uit het internationale onderzoeksteam (zie appendix I) wil ik hier noemen, omdat zij mede het fundament voor dit proefschrift hebben gelegd. In de persoon van Herry Vijlbrief wil ik het adviesbureau LTP bedanken; zonder de financiële steun van het LTP was het niet mogelijk geweest om de halfjaarlijkse internationale FOCUS-bijeenkomsten bij te wonen. Eric Querner ontwierp de omslag en de lay-out, en zette dit proefschrift. Tenslotte een woord van dank aan Carolien van der Honing, die opgelucht is omdat het werkstukje af is.

3 oktober 1994, Jaap van Muijen

INHOUD

Organisatiecultuur en organisatieklimaat 1

- 1.1 Inleiding 1
- 1.2 Perspectieven op (organisatie-)cultuur in de antropologie, het structureel functionalisme en de etnografie 7
 - 1.2.1 *Inleiding* 7
 - 1.2.2 *Het structureel functionalisme* 10
 - 1.2.3 *De etnografie* 13
- 1.3 Organisatiecultuur 17
 - 1.3.1 *Definitie en functies* 17
 - 1.3.2 *Het onderscheid onderlaag versus bovenlaag* 23
- 1.4 Organizatieklimaat 27
 - 1.4.1 *Stimulus of respons?* 27
 - 1.4.2 *Definitie van organisatieklimaat en de relatie met organisatiecultuur* 32
- 1.5 Het onderzoeksmodel, waarin de ontwikkeling van de FOCUS-vragenlijst in Nederland plaatsvond 39

Het 'competing values' model 43

- 2.1 Inleiding 43
- 2.2 De 'competing values', een historisch perspectief 45
 - 2.2.1 *De gesloten-rationele visie* 47
 - 2.2.2 *De gesloten-organische visie* 49
 - 2.2.3 *De open-rationele visie* 52
 - 2.2.4 *De open-organische visie* 54
- 2.3 Een empirisch perspectief 60
- 2.4 Het 'competing values' raamwerk 62
 - 2.4.1 *Inleiding* 62
 - 2.4.2 *Het CVA-model voor organisatiecultuur* 64
 - 2.4.3 *Het organisatiecultuur-model van deze studie* 70
- 2.5 Doel van de studie en de vraagstellingen 73

Onderzoeksopzet en -uitvoering 75

- 3.1 Inleiding 75
- 3.2 De ontwikkeling van FOCUS'91, de eerste pilot-studie 75
- 3.3 De onderzoeksopzet in Nederland 77
- 3.4 De resultaten van de eerste internationale pilot-studie 79
 - 3.4.1 *Het descriptieve deel* 79
 - 3.4.2 *Het evaluatieve deel* 82
 - 3.4.3 *Discussie* 83
- 3.5 De constructie van FOCUS'92 87
- 3.6 De onderzoeksopzet en uitvoering in Nederland 88
 - 3.6.1 *De cases en de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd* 89
 - 3.6.2 *Instrumentaria* 92
- 3.7 Het niveau van analyse en instructie 93
 - 3.7.1 *Het instructieniveau* 93
 - 3.7.2 *Het analyseniveau* 95
- 3.8 De methoden van dataverwerking 98

De resultaten 99

- 4.1 Inleiding 99
- 4.2 De betrouwbaarheid van de theoretische schalen en hun intercorrelaties 99
 - 4.2.1 *Het descriptieve deel* 101
 - 4.2.2 *Het evaluatieve deel* 106
- 4.3 Mokkenanalyses 110
 - 4.3.1 *Inleiding* 110
 - 4.3.2 *Resultaten* 114
 - 4.3.3 *De schalen na Mokkenanalyses, hun betrouwbaarheidscoëfficiënten en hun intercorrelaties* 125
- 4.4 Factoranalyse 129
 - 4.4.1 *Inleiding* 129
 - 4.4.2 *Conclusies met betrekking tot de factoranalyses* 139
- 4.5 Nogmaals de schalen na de betrouwbaarheids- en Mokken-analyses 140
- 4.6 De verhouding tussen het descriptieve en evaluatieve deel 141

Terugblik en discussie 145

Summary 171

Appendices 187

Appendix I De samenstelling van de FOCUS-groep
187

Appendix II Het instructieblad bij het
descriptieve/evaluatieve deel van de
FOCUS-vragenlijst 189

Appendix III Een korte beschrijving van de organisaties
die participeerden in deze studie 191

Appendix IV De herformulering van de descriptieve
doelitems 15, 29, 32 en 41 199

Literatuurlijst 201

Hoofdstuk I ORGANISATIECULTUUR EN ORGANISATIEKLIMAAT

S

1.1 Inleiding

Stijlante ontwikkelingen gedurende eind jaren tachtig en begin jaren negentig waren de internationalisering van het bedrijfsleven, de privatisering van een groot aantal overheidsorganen en verschillende fusies. Fokker werd een onderdeel van het DASA-concern; Mitsubishi, VOLVO Zweden en VOLVO Car Nederland richtten gezamenlijk NEDCAR op. De KPN ging naar de beurs en de Nederlandse Spoorwegen wordt een zelfstandige commerciële onderneming. De ABN fuseerde met de AMRO; de Postbank, de NMB en Nationale Nederlanden vormen nu de ING-groep, om maar een paar sprekende voorbeelden te noemen.

Uit krantenkoppen bleek dat naar verwachting verschillen in organisatiecultuur tussen fuserende partners voor de nodige moeilijkheden zouden zorgen. 'Cultuurclash bij NMB/Postbank' stond boven een artikel over deze fusie [NRC, 1990]. De NMB-ers vonden de Postbankers softe ambtenaren en geen bankiers. Kilmann et al. [1985] verklaren waarom organisatiecultuur bij dergelijke processen zo belangrijk is. Zij hanteren de metafoer van een ijsberg. De massa onder water representeert organisatiecultuur. Indien twee ijsbergen elkaar naderen, dan schuilt het gevaar in de massa's onder water. Om een frontale botsing te voorkomen, moeten die massa's zichtbaar worden gemaakt. Net zoals de massa onder water, zo dient ook organisatiecultuur zichtbaar worden gemaakt. Dat wil zeggen, voordat twee of meer organisaties fuseren behoren de culturen van die organisaties bekend te zijn.

Dit betekent dus dat bij een fusie van twee of meer organisaties naast financiële- en marktaspecten ook naar kenmerken van de cultuur van de organisaties gekeken moet worden. Daarbij wordt verondersteld dat een organisatiecultuur het menselijk handelen in een organisatie en tussen organisaties beïnvloedt. Bijvoorbeeld, in organisatie A worden werknemers als noodzakelijke kosten gezien, die

zo veel mogelijk beperkt moeten worden; in organisatie B daarentegen worden werknemers als bronnen gezien die de organisatie kunnen laten groeien en bloeien. Het is aannemelijk dat bij een fusie tussen organisatie A en organisatie B problemen zullen ontstaan wat betreft interpersoonlijke relaties. Deze problemen leiden tot «a lower level of postmerger performance» [Denison, 1990, p.17].

Organisatiecultuur speelt niet alleen een belangrijke rol bij fusies, acquisities en 'joint ventures', maar ook bij organisatie-diagnose, personeelsselectie en Human Resources Management (HRM). De overweging bij organisatie-diagnose is dat de organisatie bij een nieuw beleid of machtsontwikkeling vanwege een niet passende cultuur slecht zou functioneren. Philips is in 1990 gestart met *Operatie Centurion*. Het doel van deze operatie is volgens Philips topman Timmer in de Financial Times [1990], «to whittle away bureaucracy and enhance profitability»; anders gezegd de bureaucratische organisatiecultuur moet worden veranderd om de winstgevendheid te vergroten. «De nieuwe 'Philips-catechismus' zal moeten leiden tot een cultuurshock» [NRC, 1990].

Bij personeelsselectie gaat het vooral om de 'cultural fit' tussen de organisatie en de kandidaat; 'past hij/zij bij het behang'. Organisationscultuur speelt bij HRM een rol met het oog op de motivatie van werknemers en hun betrokkenheid bij het wel en wee van de organisatie.

Bolwijn en Kumpe [1992] beschrijven veranderingen in de markteisen, waarmee de meeste marktgerichte ondernemingen worden of zullen worden geconfronteerd. Met deze veranderingen in markteisen zijn ook de prestatiecriteria van deze organisaties veranderd. De boodschap van deze auteurs is dat onder andere de cultuur van het bedrijf moet passen bij deze criteria.

In de jaren zestig probeerden met name industriële organisaties hun produktiviteit te vergroten door middel van schaalvergroting, mechanisering, en arbeidsdeling. Deze bedrijven probeerden tegen

zo laag mogelijke kosten een beperkt assortiment van standaard-producten op de markt te brengen. Efficiency was het dominante prestatie criterium. Efficiënte organisaties kenmerkten zich door specialisatie en centralisatie leidend tot een sterke hiërarchische opbouw van de organisatie. De klassieke machine-bureaucratie was het overheersende organisatie model [zie §2.2.1].

De situatie veranderde begin jaren zeventig. De klanten werden kritischer en eisten kwalitatief hoogwaardige producten. Niet de prijs alleen bepaalde het aankoopbeleid. De Japanners penetreerden de Westerse markt met zeer goede producten, die weinig onderhoud vergden, daardoor lage reparatiekosten hadden en dus relatief goedkoop waren. Bovendien luisterden Japanse bedrijven naar hun klanten. Kwaliteit werd naast efficiency een belangrijk prestatie criterium. Organisaties die voldeden aan deze eisen, bleken de nadruk te leggen op communicatie en samenwerking in de organisatie [zie §2.2.2].

In de jaren tachtig veranderde de markt van een producentenmarkt naar een consumentenmarkt, waarin het aanbod veelal de vraag overtrof. Als resultaat van deze verandering werden verbreding van assortiment en verkorting van doorlooptijden belangrijk. Het tempo, waarin produktvernieuwing plaats vond, werd sterk versneld. Decentralisatie en het creëren van relatief zelfstandige produkt/markt eenheden waren de uitingen van de schaalverkleining die zich voordeed om deze veranderingen het hoofd te bieden. Het dominante prestatie criterium werd flexibiliteit. Organisaties die adequaat op deze veranderingen in de omgeving reageerden, kenmerkten zich door integratie en decentralisatie [zie §2.2.3]. Er werd gebruik gemaakt van wisselende samenwerkingsverbanden, zoals ad hoc samengestelde taakgroepen, om zo adequaat mogelijk te reageren. Integratie bleef noodzakelijk om op zo flexibel mogelijke wijze kennis uit de organisatie op zo veel mogelijke plaatsen in te zetten en om de kosten laag te houden. Immers, naast flexibiliteit bleven ook efficiency en kwaliteit van groot belang.

Bolwijn en Kumpe [1992] verwachten een continuering van deze trend in de jaren negentig. «Het bedrijfsleven moet in toenemende mate gelijktijdig voldoen aan eisen van efficiency, kwaliteit en flexibilisering. Daarbij speelt technologie een rol, die steeds belangrijker wordt» [p.56]. Technologische innovatie is in de jaren tachtig naast de uitbreiding van het assortiment en de verkorting van de doorlooptijd een belangrijk concurrentiewapen geworden. De uniciteit van een produkt wordt steeds belangrijker en de daarmee gepaard gaande korte 'levensduur' van de produkten leidt volgens de auteurs tot de gevolgtrekking dat innovatie in de jaren negentig het dominante criterium zal zijn. Technologische innovatie is onlosmakelijk verbonden met sociale innovatie. «Het gedrag is weinig geformaliseerd. Er is een sfeer van openheid... Het denken in alternatieven is sterk ontwikkeld. (...) Dwars door de organisatie heen is veel informatie-uitwisseling, veel communicatie is informeel» [p.75]. Daarbij komt dat binnen de organisatie een sterk 'wijgevoel' (organisatiecultuur) is, macht wordt ontleend aan kennis en niet aan de positie die iemand heeft.

In figuur 1.1 staan de verschillende markteisen samen met de corresponderende prestatiecriteria afgebeeld. Uit deze figuur blijkt dat de verschillende prestatiecriteria elkaar aanvullen. De moderne onderneming wordt heden ten dage met minimaal vier belangrijke markteisen geconfronteerd.

	Markteisen	Prestatiecriteria
'60	Prijs	Efficiency
'70	Prijs, kwaliteit	Efficiency, kwaliteit
'80	Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd	Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit
'90	Prijs, kwaliteit, keuze, levertijd, uniciteit	Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, mate van innovatie

Figuur 1.1 Veranderingen in marketing en prestatiecriteria (naar Bolwijn & Kumpe, 1992)

Bolwijn en Kumpe hebben deze ontwikkeling vooral beschreven met het oog op marktgerichte ondernemingen. De vraag is in hoeverre deze eisen ook gelden voor niet commerciële ondernemingen.

Bekke [1989] beschrijft organisatorische veranderingen bij de lokale overheid. Eén van deze veranderingen betreft wijzigingen in de kwaliteit van de uitvoering van taken als gevolg van maatschappelijke veranderingen. Burgers eisen van hun lokale overheid kwaliteit in de dienstverlening, zoals korte wachttijden bij het afhalen van het rijbewijs. Frissen en Westerlaak [1990] beschrijven een gevalstudie, waarin een rayon van de Dienst Openbare Werken van een gemeente door de omgeving gedwongen wordt zich klantvriendelijker op te stellen. De organisatiecultuur van die dienst, een bureaucratisch ambtelijke cultuur, was in tegenspraak met de cultuur die verlangd werd (wordt) van een dienstverlenende organisatie. Die cultuur kenmerkt zich onder andere door klantgerichtheid en een service-mentaliteit. Onder druk van de privatiseringstendens werd deze dienst gedwongen om haar functioneren onder de loep te nemen.

Ook binnen het onderwijs wordt op grond van eisen uit de omgeving het intern functioneren bestudeerd, waarbij met name naar de werking van organisatiecultuur gekeken wordt. De minister van Onderwijs en Wetenschappen wil tot 1995 ruim 300 miljoen bezuinigen op uitkeringen voor ziekte door het ziekteverzuim terug te dringen [Trouw, 1992]. Het schoolbestuur zal in de nabije toekomst mede verantwoordelijk worden voor de kosten van het ziekteverzuim. Onderzoek heeft aangetoond dat bij scholen verschillen in organisatiecultuur samenhangen met de mate van ziekteverzuim [Visser, 1993].

Ook bij non-profit organisaties veranderen de prestatiecriteria als gevolg van veranderingen in de omgeving. Het criterium kwaliteit lijkt in deze sector dominant. Kwaliteit van de dienstverlening, kwaliteit van de leidinggevenden, kwaliteit van het onderwijs en kwaliteit van de zorg.

De veranderingen in de eisen van de omgeving leiden dus tot veranderingen in prestatiecriteria. Om aan deze criteria te voldoen dient een organisatie een bepaalde structuur en cultuur te hebben, een platte structuur die gekarakteriseerd wordt door horizontale communicatiekanalen en informele netwerken. Om bepaalde problemen op te lossen worden veelal ad hoc teams, bestaande uit goed opgeleide specialisten, geformeerd. Participatie in het besluitvormingsproces en zelf-management zijn normaal [Van Muijen en Koopman, 1994; Tofler, 1985; Tjosvold en Tjosvold, 1991]. Formele beheersingsmechanismen, zoals te vinden in handboeken vol met procedures en regels, zijn nauwelijks aanwezig.

Betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij de totale organisatie is van groot belang voor het goed functioneren van de organisatie. «Effectiviteit is in toenemende mate een resultaat van teamwork, bereidheid tot samenwerking en het delen van informatie, en de mogelijkheid en bereidheid zich voortdurend bij te scholen en aan te passen aan nieuwe situatie-eisen (denk bijvoorbeeld aan nieuwe informatietechnologie)» [Koopman en Van Muijen, 1992, p.119]. Dit veronderstelt een organisatiecultuur waarin de accenten liggen op eigen verantwoordelijkheid, open staan voor kritiek en een pioniersmentaliteit.

Mede op grond van de hierboven geschetste ontwikkelingen staat momenteel het begrip organisatiecultuur in de schijnwerpers van organisatiedeskundigen uit verschillende wetenschappelijke disciplines, zoals bedrijfskundigen, bestuurskundigen, organisatie-sociologen en organisatiepsychologen. In het algemeen wordt organisatiecultuur, hoewel verschillende elementen van organisatiecultuur onderzocht worden, analoog aan het algemene cultuurbegrip geconceptualiseerd [Rousseau, 1990]. Traditioneel is cultuur een onderwerp van onderzoek van antropologen. In paragraaf 1.2 worden verschillende perspectieven op (organisatie)cultuur in de antropologie en twee onderzoeksmethoden behandeld. In paragraaf 1.3 wordt het begrip organisatiecultuur verder behandeld. De vraag

waarin organisatieklimaat van organisatiecultuur verschilt en welke consequenties dit heeft voor de onderzoeksmethoden, komt in paragraaf 1.4 aan de orde. In paragraaf 1.5 wordt het onderzoeksmodel, waarin de ontwikkeling van de organisatieklimaat en -cultuurvragenlijst – het FOCUS-instrument – plaatsvond, geschetst.

1.2 Perspectieven op (organisatie-)cultuur in de antropologie, het structureel functionalisme en de etnografie

1.2.1 Inleiding

Smircich [1983] beschrijft in haar veelvuldig geciteerde artikel vijf perspectieven met betrekking tot organisatiecultuur. Deze perspectieven zijn gerelateerd aan vijf zienswijzen volgens welke cultuur in de antropologie bestudeerd is. De vijf perspectieven zijn: 'cross-cultural management', 'corporate culture', 'organization cognition', 'organizational symbolism' en 'unconscious processes and organization'. De laatste drie perspectieven behandelen cultuur als een metafoer. Dat wil zeggen, de organisatie *is* een cultuur. Bij de eerste twee perspectieven is de cultuur een kenmerk van de organisatie; iets dat de organisatie *heeft* [Smircich, 1983].

Onderzoekers die werken binnen het 'cross-cultural' perspectief bestuderen onder andere de variatie in organisatievariabelen, zoals structuur [Tayeb, 1988], leiderschap [Bass, Burger, Doktor & Barrett, 1979; Ronen & Shenkar, 1985] en besluitvorming [Heller, Drenth, Koopman & Rus, 1988; IDE, 1981; IDE, 1993], in verschillende landen. Cultuur (nationale context) is in dit soort onderzoek een achtergrond (onafhankelijke) variabele.

In het tweede perspectief 'corporate culture' wordt de cultuur van de organisatie bestudeerd. De organisatiecultuur is naast andere variabelen, zoals leiderschap [Roberts, 1986; Schein, 1988], structuur [Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Koopman & Wierdsma, 1988; Pennings & Gresov, 1986] beloningssysteem [Kerr & Slocum, 1987; Pennings, 1986] en effectiviteit [Denison,

1990; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Cameron, 1988], onderwerp van studie. Er wordt gezocht naar patronen van relaties tussen contextvariabelen en variabelen in de organisatie. Organisatiecultuur wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeenhoudt [Deal & Kennedy, 1982]. In dit perspectief wordt verondersteld dat «the symbolic cultural dimension in some way contributes to the overall systemic balance and effectiveness of an organization» [Smircich, 1983, p.344].

In het cognitieve perspectief wordt cultuur opgevat als een systeem van gemeenschappelijke cognities ('shared cognitions'). «The human mind generates culture by means of a finite number of rules» [Smircich, 1983, p.342]. Organisaties worden gezien als kennisystemen [Sackmann, 1991: 'exploring the collective mind']. Het onderzoek tracht de structuur van een dergelijk kennisysteem bloot te leggen. Volgens Argyris en Schön [1978] kunnen organisaties in beginsel omschreven worden als cognitieve ondernemingen. «Individual members are continually engaged in attempting to know the organization, and to know themselves in the context of the organization» [p.16]. En «all deliberate action had a cognitive basis, that is reflected norms, strategies, and assumptions or models of the world which had claims to *general validity*» [p.10, cursivering door JvM]. Ervaringen van individuele organisatielieden worden opgeslagen in 'organizational memory maps'. Deze 'maps' geven richtlijnen voor hoe te handelen in bepaalde situaties. Organisaties zijn in deze zin op te vatten als richtinggevende 'maps'. Ook de theorie van Weick [1979; zie §2.2.4] kan bij dit perspectief geplaatst worden. In zijn theorie beschrijft hij onder andere het ontstaan van 'cause maps', op grond waarvan organisatielieden bepaalde handelingen verrichten. Deze 'cause maps' komen overeen met de 'memory maps' van Argyris en Schön.

Het onderzoek bij het symbolisch perspectief bestaat uit het lezen, het ontcijferen ['decephering', Van Maanen, 1973] en het interpreteren van symbolen [Geertz, 1973]. Geertz gaat op zoek naar de betekenis van de symbolen. «Believing, with Max Weber,

that man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of law but an interpretative one in search of meaning» [p.5]. Geertz verzet zich tegen het cognitieve perspectief. Hij spreekt over de 'cognitive fallacy'. De cognitieve antropologie zou volgens Geertz ten onrechte ervan uitgaan dat cultuur uit cognitieve elementen (mental phenomena) bestaat die met behulp van formele filosofische en wiskundige methoden geanalyseerd kan worden. Het zoeken naar grammaticale regels [Weick, 1979] die ten grondslag zouden liggen aan betekenisvol gedrag, zoals organiseren, is dus volgens hem zinloos (een dergelijke regel sluit de context van het symbool uit; zie §1.2.3). Hetzelfde geldt ten aanzien van 'models of the world' van Argyris en Schön. De bevindingen van een gevalstudie kunnen niet worden gegeneraliseerd. De methode in dit perspectief om cultuur te onderzoeken is de etnografie. In paragraaf 1.2.2 wordt deze onderzoeksmethode behandeld.

Het laatste perspectief dat Smircich onderscheidt is het structurele en psychodynamische perspectief. Cultuur wordt opgevat als de manifestatie van onbewuste processen. «From this point of view, organizational forms and practices are understood as projections of unconscious processes and are analyzed with reference to the dynamic interplay between out-of-awareness processes and their conscious manifestations» [Smircich, 1983, p. 351]. De onderzoeker die werkt binnen dit perspectief gaat volgens Smircich op zoek naar objectieve fundamenten van sociale uitingen van de mens. Als voorbeeld geeft zij onder andere het onderzoek van Mitroff [1982], waarin op basis van archetypen van Jung getracht wordt structurele patronen die ten grondslag liggen aan manifestaties van sociale uitingen te ontdekken. Het structuralisme is onlosmakelijk verbonden met de persoon Lévi-Strauss. In diens theorie wordt gezocht naar universele, nog onbewuste structuren van de verschillende culturen. «Cultuuruitingen vormen de sleu-

tel tot de universele codes in het onbewuste van de mens» [Ekvall, 1989, p. 6].

Het 'cross-cultural' en het 'corporate culture' perspectief zien organisatiecultuur als een contextvariabele naast andere variabelen in een onderzoeksmodel. Onderzocht wordt hoe die variabelen elkaar beïnvloeden. Het doel is het vinden van patronen van relaties tussen de contextvariabelen en de andere variabelen en het beantwoorden van de vraag tot welke uitkomsten die patronen leiden. Alhoewel de andere drie perspectieven verschillen qua definitie van cultuur, qua onderzoeksprogramma en vooral qua onderzoeksvraag hebben deze toch een gemeenschappelijke visie of beter gezegd 'a mode of thought' [Smircich, 1983], die afwijkt van de instrumentele-elementaire kijk op organisatie van de eerste twee perspectieven. Die zienswijze is dat organisaties – en organisaties zijn culturen – geconstrueerde werkelijkheden zijn, die betekenisgevend zijn voor hun leden. De organisatie is dan een fenomeen dat door bepaalde leden gevormd wordt en niet een organisme of machine die zich aan de omgeving aanpast of die intern goed geolied moet zijn. Het kenmerk van deze zienswijze is dat niet gesproken kan worden van een buiten-menselijke werkelijkheid. De aandacht van de onderzoeker gaat uit naar de betekenis van organiseren en niet naar de effectiviteit of uitkomsten van de organisatie.

1.2.2 Het structureel functionalisme

Het verschil tussen de zienswijzen «metafoor» en «variabele» loopt parallel met het verschil holisme en het reductionistische functionalisme. Czarniawska-Joerges [1992] gaat in op de vraag waarom organisatie-theorie en antropologie elk hun weg zijn gegaan. In 1961 schreef Waldo een overzichtsartikel genaamd «Organization Theory: an Elephantine Problem». In het 'olifant probleem' wordt het bekende verhaal beschreven van blinde mannen (lees organisatie-onderzoekers) die een olifant tegenkomen. «It was six men of Indostan – To learning much inclined, Who went to see the Elephant, (Though all of them were blind), That each by observation,

Might satisfy his mind» [John Godfrey Saxe in Mirvis & Sales, 1990]. Elke onderzoeker onderzocht een bepaald deel van de olifant. De poot was de stam van een boom en de slurf was een liaan en niemand zag het geheel, de olifant. Waldo heeft de organisatie-theorie deze weg op zien gaan, de weg van de behavioristische onderzoeksmethode en wetenschapsopvatting. Hij zag – tegen zijn voorkeur in – dat de behavioristische revolutie was geslaagd. «The general goal is a value-free generalization about how the subject phenomena behave, given specified conditions» [Waldo, 1961, p.217]. Ook sociologen gingen zich richten op de objectieve onderzoeksmethode. Czarniawska-Joerges beschrijft onder andere aan de hand van de TVA studie van Selznick [1949/1966] de Tavistock experimenten in een Indiase mijn [Rice, 1958] en de studies van Crozier [1964] van Franse bureaucratieën, de ‘zegetocht’ van het structureel functionalisme binnen de organisatie-theorie.

Het structureel functionalisme, een sociologisch concept, lijkt twee stromingen te verenigen die in oorsprong in de psychologie elkaars pendant waren. Begin deze eeuw stond het structuralisme van Titchener tegenover het functionalisme van de Chicago-school. Bij het structuralisme van Titchener ging het erom de structuur van de ziel op experimentele wijze te analyseren; «om *elementaire* bewustzijnsprocessen te isoleren uit hun verwikkeling ...» [Sanders, 1972, p.17/18]. Daarentegen benadrukte het functionalisme «de adaptatie van het organisme aan de omgeving en de controlerende functie van het bewustzijn ...» [Sanders, 1972, p.40]. Bij het structuralisme werd het te onderzoeken object van studie uit de context gehaald en geanalyseerd in zijn samenstellende delen. Het functionalisme benadrukte de werking van het geheel. Het had alleen zin om over delen te spreken indien deze geplaatst werden «by their respective positions to the maintenance of some organized coordination» [Dewey, 1896, p.364 in Sanders, 1972]. De metafoer van organisatie als organisme sluit aan bij het functionalisme en de metafoer van machine lijkt thuis te horen bij het structuralisme.

Wat is nu structureel functionalisme? Volgens Leach [1976] draait het er bij structureel functionele verklaringen om «to understand the interdependence of different parts of the system as it exists at the present time» [p. 3]. Het draait dus om de samenstellende delen van het geheel. Lammers [1984] omschrijft het functionalistisch theorema als volgt: «de gedachte dat een bepaald deelsysteem (...) tot stand komt, functioneert en floreert ten gevolge van de functionele betekenis die het heeft voor het overkoepelende systeem waar het deel van uitmaakt (...)» [p.65]. De veronderstellingen bij deze gedachte zijn dat het deelsysteem rationeel is in te richten en dat alleen deelsystemen die een functie hebben voor het geheel blijven bestaan ('survival-of-the-fittest'). Ook hier zien we de metaforen machine en organisme terug.

Het gemeenschappelijke van het behaviorisme en het structureel functionalisme heeft betrekking op de onderzoeksmethode. De methode heeft het primaat; de methode bepaalt het onderzoeksobject. 'Wat niet meetbaar is, is ook niet onderzoekbaar'. Vandaar het zoeken naar patronen van organisatievariabelen (machine-metafoor) en patronen van relaties tussen organisatie- en omgevingsvariabelen (organisme-metafoor). Bryant [1985] vat de dominante naoorlogse sociologische wetenschapsbeoefening in de VS samen onder de naam 'instrumenteel positivisme'. De nadruk ligt op de ontwikkeling en verfijning van onderzoeksinstrumentarium en statistische analysemethoden. De nadruk ligt eveneens op de 'waardevrijheid' van het onderzoek. «Waardevrijheid wordt geïnterpreteerd als het buitensluiten van waardeoordelen. Dit betekent dat sociologen in het openbaar geen stelling nemen in morele en politieke kwesties, zelfs niet als 'burgers', omdat dit hun objectiviteit alleen maar kan schaden» [Koenis, 1990, p.200].

Deze wetenschapsopvatting en de daaruit voortvloeiende onderzoeksmethode leidde bij de meerderheid van de toenmalige met name Amerikaanse sociologen en psychologen die organisaties bestudeerden tot de wens zich aan te sluiten bij de 'echte' wetenschap, zoals die in hun perceptie in de natuurwetenschappen werd

bedreven. De etnografie, de 'koninginnemethode van de antropologie' [Steyart, 1994] met de nadruk op holisme, waardegevoelig en descriptief onderzoek staat ver af van het structureel functionalisme. En alhoewel ook sommige antropologen zich wilden aansluiten bij de 'mainstream' in de organisatietheorie, heeft de antropologie zich na de oorlog grotendeels afzijdig gehouden van de organisatietheorie en onderzoek en theorievorming overgelaten aan sociologen en psychologen [Czarniawska-Joerges, 1992].

1.2.3 De etnografie

In het voorgaande is beschreven dat de nadruk binnen (organisatorisch) sociologisch onderzoek op de methodologie kwam te liggen (psychologen maakten zich van begin af aan reeds zorgen over de methodologische verantwoording van hun onderzoek; zie §1.4). Het verwijt van sociaal antropologen aan sociologen was dan ook dat zij weinig aandacht hadden voor de 'subject-matter' (blijkbaar is het spreken over het object van onderzoek te reïficerend). Daar tegenover merkten sociologen terecht op dat antropologen relatief weinig deden aan theorievorming en het ontwikkelen van een methodologie [Cohen, 1974]. De bijdrage van de sociale en culturele antropologie aan kennis omtrent samenlevingen/culturen is de kolossale hoeveelheid etnografische data.

De etnografie is zowel een onderzoeksmethode als een produkt [Neuijen, 1992]. De etnografie als methode houdt in dat de onderzoeker in een hem/haar (relatief) onbekende cultuur het sociale belang van symbolen (waaronder symbolisch gedrag) bestudeert [Cohen, 1974]. De onderzoeker kan voor zover mogelijk als buitenstaander de 'subject-matter' beschrijven of kan participierend observeren (Burawoy, 1981; in dit geval was de onderzoeker als werknemer werkzaam in een fabriek). Hoe dan ook, de onderzoeker observeert de 'subject-matter' voor een lange tijd (minstens een jaar). De methode kan echter niet los gezien worden van het produkt. Op zich verschilt de etnografie qua techniek om data te verzamelen niet zo veel van bijvoorbeeld etnomethodologie [Garfinkel,

1967; Heritage, 1984] of etnosemantica [Barley, 1983; Goodenough, 1981; Spradley, 1972]. De verschillende benaderingen benadrukken dat «the key to understanding cultures lies in a portrayal and analysis of how the members of the culture structure the meanings of their world ...» [Barley, 1983, p.395]. Het verschil is gelegen in de wijze waarop en hoe diep het geportretteerde wordt geanalyseerd [zie §1.2.1]. Alhoewel Geertz [1972] zich afzet tegen de cognitieve antropologie (etnosemantica), vanwege de poging om het verhaal weer te geven als een 'ethnographic algorithm' [p. 11] ziet hij als taak van de etnografie: «A stratified *hierarchy of meaningful structures* in terms of which (...) parodies, rehearsals of parodies are produced, perceived, and interpreted ...» [p. 7, cursivering door JvM]. Geertz verzet zich niet tegen het ordenen van het materiaal in een hiërarchie van betekenisvolle structuren, maar tegen het formuleren van een onderliggende 'syntax', zoals in de cognitieve antropologie gebruikelijk is. Zijn verzet daartegen wordt duidelijk in zijn omschrijving van de eisen waaraan het produkt van etnografie moet voldoen.

Geertz [1973] maakt hiervoor een onderscheid tussen 'thick' en 'thin' 'description'. Dun betekent dat alleen de handeling wordt beschreven; dik houdt in dat de context waarin de handeling plaatsvindt wordt meegenomen. Geertz parafraseert Ryle's beschrijving van een jongen die met een oog knippert. Een knipoog kan betekenen dat de jongen een vuiltje in zijn oog heeft, een tik heeft of een opzettelijke beweging maakt die een boodschap inhoudt; een boodschap die dan weer aan iemand gericht is. En die persoon reageert, etc. De betekenis van de knipoog (de interpretatie van een symbool) wordt alleen duidelijk in het hele verhaal. Geertz merkt dan ook op «doing ethnography, is like trying to read (in the sense of 'construct a reading of') a manuscript – foreign, faded, full of ellipses, incoherencies, suspicious emendations, and tendentious commentaries, but written not in conventional graphs of sound, but in transient examples of shaped behavior» [p.10]. De data worden verkregen door middel van het interviewen van infor-

manten en het observeren van gedragingen in allerlei situaties gedurende een lange periode.

Nogmaals, bij de interpretatie van symbolen in een bepaalde context, die tijd- en plaatsgebonden is, dient de interpretator aan de oppervlakte van het verhaal te blijven. «Cultural analysis is intrinsically incomplete. And, worse than that, the more deeply it goes the less complete it is» [Geertz, 1973, p.29]. De betekenis van symbolen ligt verankerd in het geportretteerde landschap, en het zoeken naar onderliggende structuren draagt het gevaar in zich dat het symbool geïsoleerd wordt van het landschap (zoals politieke, economische en fysische omstandigheden).

Alhoewel de wijze waarop Schein [1988] organisatiecultuur definieert, ontleend is aan de antropologie [Czarniawska-Joerges, 1992] bakent hij zijn klinische benadering bij de bestudering van organisatiecultuur scherp af van die van de etnografie. Volgens Schein probeert de etnograaf data te verzamelen om een cultuur te doorgronden om intellectuele of wetenschappelijke interesses te bevredigen; «... he brings to the situation a set of concepts or models that motivated the research in the first place» [Schein, 1988, p.21]. De groepsleden wier cultuur onderzocht wordt, willen vaak wel participeren, maar hebben meestal geen belang bij de intellectuele kwesties die ten grondslag liggen aan het onderzoek. Daarentegen staat het klinisch perspectief waarbij de positie van de buitenstaander die is van consultant of therapeut. De consultant heeft ook 'concepts or models' om informatie te verkrijgen en te analyseren, echter zijn doel is om de cliënt te helpen [Schein, 1988]. De groepsleden, ofwel de cliëntèle, hebben in het klinisch perspectief een direct belang bij het onderzoek. «In the typical ethnographic situation, the researcher must obtain the cooperation of the subjects; in the clinical situation, the client must get the cooperation of the helper/consultant» [Schein, 1988, p. 21]. Het psychologisch contract tussen cliënt en therapeut is anders dan dat tussen 'subject-matter' en onderzoeker, en leidt ook tot andere data en tot

andere criteria wanneer dient te worden gestopt met het onderzoek [Schein, 1988]. Het argument van Schein om zich te onderscheiden van de etnografie is «clients are motivated to reveal certain things when they are paying for help that may not come out if they are only 'willing' to be studied» [Schein, 1988, p.22]. Omdat de betalende cliëntèle gemotiveerd zijn, kan de consultant in tegenstelling tot een onderzoeker doordringen tot de diepere lagen van de cultuur.

Enkele kritische kanttekeningen zijn bij de argumentatie van Schein te plaatsen. De consultant moet evenals een onderzoeker zich toegang verschaffen tot een organisatie, dat wil zeggen een opdracht krijgen. Bovendien moet de consultant de medewerking van de organisatieleden verkrijgen en niet andersom. De consultant is even afhankelijk van de bereidheid van organisatieleden om mee te werken aan het onderzoek als een wetenschappelijke onderzoeker. Daarnaast hoeven de beweegredenen van een consultant niet overeen te komen met de belangen van de organisatieleden en de intentie van de opdrachtgever om het onderzoek te laten verrichten, kan tegenstrijdig zijn aan de belangen van de andere organisatieleden. Indien dit laatste het geval is dan zullen de andere organisatieleden waarschijnlijk zeer selectief informatie aan de consultant verstrekken.

Het verschil tussen de etnografie, zoals Geertz die bedoelt, en de klinische methode is niet zo zeer gelegen in de positie van consultant of onderzoeker, maar veeleer in het wel of niet zoeken naar verborgen lagen. Zowel de consultant als de etnografische onderzoeker hanteren min of meer dezelfde methode. De aanbeveling 'systematic observation and focus on surprises' die Schein geeft, verschilt immers niet zoveel van de verwonderende blik van de antropoloog. Het verschil ligt vooral in het produkt. Geertz wil aan de oppervlakte van cultuur blijven en Schein wil de diepere lagen van cultuur blootleggen.

1.3 Organisatiecultuur

1.3.1 Definitie en functies

De 'hausse' aan publikaties van het begrip organisatiecultuur in de organisatiekunde is begonnen bij het artikel van Pettigrew [1979] in ASQ. Hij introduceerde cultuur vanuit de antropologie en liet zien hoe afgeleide begrippen zoals mythen, symbolen en rituelen gebruikt konden worden bij het analyseren van organisaties. Een reeks boeken, waarin cultuur centraal stond, volgde [Deal & 16 Kennedy, 1982; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985; Handy, 1985; Peters & Waterman, 1982; Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1982 en Schein, 1988]. Het tijdschrift ASQ gaf een themanummer [1983, 28] over dit onderwerp uit. Schein's «Organizational Culture and Leadership» uit 1985 is zonder meer één van de invloedrijkste boeken geweest. Diens opvatting over organisatiecultuur valt te plaatsen bij het tweede perspectief uit paragraaf 1.2.1, te weten: 'corporate culture'. De organisatie wordt vooral gezien als een organisme (functionalistisch perspectief), waarin de cultuur de interne integratie en de externe aanpassing bevordert of belemmert.

De intentie van deze paragraaf is niet om een uitgebreid overzicht te geven van verschillende definities van organisatiecultuur (voor een goed overzicht wat betreft de ontwikkeling van het begrip organisatiecultuur in de jaren tachtig wordt verwezen naar Reiches en Schneider, 1990). Sackmann [1991] merkt terecht op dat er bijna evenveel definities van cultuur zijn als onderzoekers die het fenomeen bestuderen. Het is daarom dat een eerste afbakening van het onderzoeksobject van deze studie heeft plaatsgevonden door middel van de vijf perspectieven (Smircich, 1983). Het doel is om de definitie van organisatiecultuur van de FOCUS-groep (zie voorwoord) te plaatsen in één van de perspectieven en daarmee de achterliggende opvattingen duidelijk te maken. Tevens wordt vanuit dit perspectief aangegeven wat de functie van organisatiecultuur is. Organisatiecultuur wordt door de FOCUS-groep

gedefinieerd als «a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large» [Van Muijen, Koopman, Dondeyne, DeCock & DeWitte, 1992, p.250]. Deze definitie bevat twee lagen: een substraat en een bovenlaag. In de bovenlaag worden de tastbare en zichtbare uitingen, waaronder gedragingen, gesitueerd. In de onderlaag bevinden zich de waarden en normen. Deze waarden en normen liggen ten grondslag aan de gedragingen. De definitie van organisatiecultuur van de FOCUS-groep sluit aan bij de definitie van dit begrip van Schein [1988]. Met name het onderscheid in een niet zichtbare of hoorbare onderlaag en een zichtbare of hoorbare bovenlaag is ontleend aan Schein. Daarom wordt aan de hand van Schein's opvatting over organisatiecultuur het onderscheid onder- versus bovenlaag in paragraaf 1.3.2 behandeld.

Een onderzoeksdoel van de FOCUS-groep is de bestudering van de relaties tussen nationale dominante waarden, organisatiecultuur, organisatiestructuur, Human-Resources-Management 'practices' en resultaten, zoals kwaliteit van arbeid en effectiviteit. Organisatiecultuur wordt dus gezien als een kenmerk van de organisatie; iets wat een organisatie heeft. Een aspect dat beïnvloed wordt door de dominante waarden van een land, en dat zelf van invloed is op de organisatiestructuur, de 'HRM-practices' en de effectiviteit van een organisatie. Dit is een functionalistisch standpunt en valt derhalve te plaatsen in het 'corporate culture' perspectief. Het gaat erom verbanden te ontdekken tussen deze organisatievariabele en andere variabelen om zodoende configuraties van interne en externe variabelen te identificeren. Daarbij wordt aangenomen dat in een optimaal functionerende organisatie interne organisatievariabelen een bepaalde samenhang vertonen (configuratie-hypothese) en dat deze variabelen eveneens zijn afgestemd op bepaalde externe factoren (congruentie-hypothese). Organisatiecultuur zou in dat geheel een zeer relevante scharnier zijn. Organisatiecultuur is dus een kenmerk van de organisatie dat het gedrag van organisatiele-

den beïnvloedt. In deze zin is organisatiecultuur een volgende poging om de E (environment) uit Lewins befaamde vergelijking 'gedrag is een functie van de interactie tussen persoon en omgeving [$B=f(P \times E)$]' te identificeren en te verklaren [Reiches & Schneider, 1990].

Welke zijn nu de functies van organisatiecultuur binnen het 'corporate culture' perspectief? Volgens Schein [1988] wordt elke organisatie (in zijn termen 'groep') geconfronteerd met twee basale problemen. Deze zijn overleven in en aanpassing aan een externe omgeving en het op elkaar afstemmen van interne processen, zodat overleving en aanpassing mogelijk wordt. De metaforen van organisme en een goed geoliede machine zijn van toepassing op deze twee basale problemen.

Het probleem van externe aanpassing heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie de omgeving definieert en hoe zij daarin probeert te overleven, dat wil zeggen wat de organisatie ziet als haar primaire functie of taken in de omgeving (wat is haar bestaansrecht) en hoe wil zij deze taken te realiseren. «Het gaat hier om zaken als: hoe gaan we om met de omgeving, hoe verzamelen en beoordelen we informatie uit en eisen van de omgeving, wat is onze opdracht, welke criteria hanteren we voor produktiviteit, succesvolheid, wanneer zijn we tevreden, wanneer moeten we ons zorgen maken» [Van Hoewijk, 1988, p.12]. Interne integratie heeft te maken met de wijze waarop de afdelings- en/of individuele taken, afgeleid uit de primaire functie, verdeeld en gecoördineerd worden. Het gaat hierbij om de organisatie van allerlei interne processen, zoals omgangsvormen, gezagsverhoudingen, taalgebruik en beloningen. Schein neemt dus een structureel functionalistisch standpunt in.

Schein stelt terecht dat problemen van interne integratie en externe aanpassing en overleving met elkaar verweven zijn. De omgeving bepaalt in eerste instantie de mogelijkheden en opties voor een organisatie om haar primaire functie te realiseren. Na verloop van tijd worden de organisatieleden gevormd door de wijze waar-

op de organisatie succesvol is geweest in het oplossen van allerlei problemen. Daarbij ontstaat een gemeenschappelijk patroon van waarnemen, denken en emoties, van waaruit de omgeving wordt gedefinieerd.

Dit patroon wordt door Schein cultuur genoemd [zie §1.3.2]. De functie van organisatiecultuur is dan ook het oplossen van problemen ten aanzien van interne integratie en externe aanpassing en overleving. De organisatiecultuur geeft als het ware aan de organisatielieden een emotionele, cognitieve en perceptuele acculturatie, waardoor zij leren om te gaan met problemen die te maken hebben met interne integratie en externe aanpassing en overleving. Door die acculturatie vindt er ook onzekerheidsreductie plaats. De acculturatie zorgt ervoor dat informatie uit de omgeving gefilterd wordt en dat voor zekere problemen standaardoplossingen zijn. De cultuur stabiliseert als het ware de buitenwereld. Zonder deze functie zou de wereld bedreigend en overweldigend zijn. Het verschijnsel 'culture shock' is tekenend voor de ontoereikendheid van de eerdere acculturatie in het oplossen van interne integratie en externe aanpassing aan een nieuwe omgeving.

Een punt van aandacht is dat deze twee hoofdfuncties van cultuur, te weten: het oplossen van problemen bij interne integratie en externe aanpassing en overleving, volgens Mintzberg [1979] dezelfde functies van structuur zijn. Organisationscultuur is als het ware een cognitieve, emotionele en perceptuele constellatie die leidt tot een «collectieve programmering van de leden (...) van een organisatie» [Hofstede, 1986, p. 102]. Op grond van deze programmering kunnen organisatielieden bepaalde gebeurtenissen duiden en hierop in hun ogen adequaat reageren. Het veranderen van de structuur kan daar het gevolg van zijn. Met andere woorden, structuur is een middel om de twee basale problemen te helpen oplossen.

Het geven van betekenis aan processen en gebeurtenissen in de organisatie en in de omgeving is een centraal kenmerk van organisatiecultuur [Morgan, 1986, Neuijen, 1992; Reiches & Schnei-

der, 1990; Smircich, 1983; Weick, 1985]. Naast 'betekenis' wordt ook het beeld 'lijm' gebruikt om een functie van cultuur te beschrijven. Cultuur als normatief bindmiddel in een organisatie [Tichy, 1982] of binnen partijen in een organisatie [Lammers, 1993]. Organisatiecultuur geeft een saamhorigheidsgevoel en een identiteit aan de organisatieleden in de zin van «ik ben een Philipsman». Het is in deze opvatting het eigen karakter en de herkenbaarheid van de organisatie die de werknemers trots maakt om lid te zijn van de organisatie. Het bindmiddel zorgt ervoor dat organisatieleden met elkaar op een voor buitenstaanders soms onbegrijpelijke manier communiceren en samenwerken. Bij een eerste kennismaking met een bedrijf kan een onder- of bezoeker door het taalgebruik, afkortingen en idioom van organisatieleden zich soms als een kat in een vreemd pakhuis voelen. Toch zijn het juist deze vanzelfsprekendheden die de onderlinge samenwerking vergemakkelijken. Men heeft aan een half woord genoeg om elkaar te begrijpen en te weten wat men moet doen.

Een afgeleide functie is dan dat cultuur richting geeft aan gedrag en dit geeft ook een rechtvaardiging van gedrag [Sathe, 1985]. De organisatiecultuur produceert standaardoplossingen voor verschillende soorten problemen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd [Schein, 1988]. Vandaar dat organisatiecultuur ook zo moeilijk te veranderen is [Denison, 1990; Hoewijk, 1988]. Gedrag patronen zijn ingeslepen (vergelijk 'single-loop' leren van Argyris & Schön, 1978).

Schein [1988] onderscheidt eigenlijk één hoofdfunctie van organisatiecultuur, namelijk het creëren van een cognitieve, emotionele en perceptuele constellatie tijdens het oplossen van problemen van interne integratie en externe aanpassing en overleving. Uit deze constellatie zijn functies, zoals het geven van betekenis, binding, identiteit en richting aan en rechtvaardiging van gedrag af te leiden. Schein stelt dat het proces van cultuurvorming gelijk is aan dat van groepsvorming en dat beide processen het resultaat zijn van leiderschapsactiviteiten. Dat wil zeggen, de wijze waarop de leider

richting geeft aan het oplossen van problemen van interne integratie en externe aanpassing en overleving leidt tot «shared patterns of thought, belief, feelings, and values ... what we ultimately end up calling the 'culture' of that group» [p.50]. Op den duur bepaalt dit patroon in belangrijke mate hoe er gehandeld moet worden. Het punt is dat Schein organisatiecultuur allereerst ziet als een resultante van leiderschapsactiviteiten, maar uiteindelijk als richting- en betekenisgevende 'instantie', op grond waarvan andere organisatiekenmerken, zoals structuur, 'managerial practices' en beloningssysteem, op elkaar afgestemd moeten worden en op grond waarvan aanpassing van interne factoren aan omgevingsfactoren plaatsvindt.

Bij de beschrijving van de configuratie-hypothese werd benadrukt dat organisatiecultuur een aspect van de organisatie is, dat een zekere samenhang met andere interne organisatievariabelen moet vertonen. De vraag is of organisatiecultuur in dit verband eerder een mediërende variabele is die de relaties tussen andere interne variabelen beïnvloedt dan wel een variabele die een relatie van wederzijdse beïnvloeding heeft met de andere interne variabelen, zoals structuur en 'managerial practices'? Volgens Schein wordt gedurende de eerste levensjaren van een organisatie (de 'entrepreneurial stage'; Quinn, 1988) de organisatiecultuur gevormd door de activiteiten van de stichter of primair verantwoordelijke. In dit geval is organisatiecultuur vooral een afhankelijke variabele. In latere fasen is de organisatiecultuur vooral een mediërende variabele, die van invloed is op de relatie tussen de andere interne variabelen [zie figuur 1.3 in §1.5]. De congruentie-hypothese stelt dat bepaalde configuraties afgestemd moeten worden op zekere externe factoren (zie ook Erez, 1994). Dus een bepaalde organisatiecultuur die relaties tussen andere interne variabelen beïnvloedt, kan gezien de externe omstandigheden voor de prestatie van de organisatie nadelig zijn. In het geval van operatie 'Centurion' [zie §1.1]) dient de bureaucratische cultuur, die een strakke hiërarchische gezagsverhouding, structuur en starre beloningsstructuur

kende, te veranderen in een cultuur die gekenmerkt wordt door nadruk op kwaliteit, flexibiliteit en verantwoordelijkheid. De bureaucratische cultuur functioneerde adequaat in de jaren vijftig en zestig. De markt was relatief simpel en stabiel. Echter bij een dynamische en complexe markt waarmee het concern nu wordt geconfronteerd, leidt zo'n cultuur tot negatieve resultaten. Onder druk van de omgeving moet de cultuur veranderd worden en aanpassingen in 'managerial practices' en organisatiecultuur zijn daarbij eerste vereisten. Met andere woorden, het dominante beeld is dat cultuur een mediërende invloed heeft op andere interne variabelen, maar dat bij veranderingen in de omgeving cultuurwijzigingen kunnen optreden door veranderingen in andere interne variabelen.

1.3.2 Het onderscheid onderlaag versus bovenlaag

Al eerder is geschreven dat er een 'woud van definities' van organisatiecultuur in de literatuur gevonden kan worden. Desalniettemin zijn er vier elementen die in vele definities van cultuur telkens terugkomen [Singh, 1990]. Deze zijn: normen, waarden, opvattingen en 'expressive symbols'. Het laatste element vormt het zichtbare component van cultuur. De andere elementen zouden ten grondslag liggen aan die component. Met andere woorden, (organisatie)cultuur wordt opgesplitst in een onderlaag, datgene wat ten diepste schuilt in een cultuur, en een bovenlaag, waar de cultuur manifest wordt. In de FOCUS-definitie van organisatiecultuur komt hetzelfde onderscheid terug [zie §1.3.1]. De onderlaag bestaat uit de waarden en normen en de bovenlaag wordt gevormd door 'artifacts' (gebouwen, de wijze waarop kantoorruimtes zijn ingericht, documenten, logo's, kledingvoorschriften, regels en procedures, technologie, verhalen etc.) en gedragspatronen. Het opdelen van cultuur in verschillende lagen is door Schein [1988] uitgewerkt.

Schein suggereert dat er drie niveaus ten aanzien van organisatiecultuur te onderscheiden zijn. Deze drie niveaus kunnen worden voorgesteld als uieschillen [Van Hoewijk, 1988]. De buiten-

ste zichtbare schil, bevat 'artifacts' en zicht- en hoorbare gedragspatronen. Schein stelt dat gedragingen en 'artifacts' weliswaar eenvoudig te observeren zijn, maar dat het moeilijk is om de betekenis van deze gedragingen en zaken te bepalen. Volgens hem is het noodzakelijk voor het bepalen van de betekenis van die 'artifacts' en gedragspatronen te kijken naar centrale waarden en normen, en basale vooronderstellingen. Daarbij komt dat gedrag niet alleen de resultante is van de culturele predispositie (de emotionele cognitie en perceptuele constellatie), maar ook van wisselende situationele factoren. Schein stelt dan ook dat «behavioral regularities could thus be as much a reflection of the environment as of the culture and should, therefore, not be a prime base for *defining* the culture» [1988, p.9].

Voor het bepalen van de cultuur zijn analyses van de twee andere schillen noodzakelijk. De vraag doet zich echter voor of de reacties van organisatieleden op wisselende situationele factoren niet juist kenmerkend zijn voor die culturele dispositie. Reageren leden van verschillende organisaties met verschillende culturen juist vanwege hun verschillende culturele disposities anders? Voor de betekenis (het waarom) van bepaalde gedragspatronen is het noodzakelijk om naar onderliggende lagen te kijken. Echter, gedragspatronen zelf zijn deels ook uitingen van een culturele dispositie, die eveneens door de organisatieleden geïnterpreteerd en vervolgens verwerkt worden in die dispositie. Daarmee zijn gedragspatronen wel degelijk een definiërend element van cultuur geworden.

De volgende schil bestaat uit waarden. Waarden geven richting aan het gedrag van organisatieleden. Waarden functioneren als normatieve [«ought to be», Schein, 1988, p. 15] en morele ankers die gedragingen van organisatieleden in zekere situaties 'begeiden'. Hofstede [1984] maakt een onderscheid tussen 'desired' en 'desirable' waarden, «what people actually desire versus what they think ought to be desired» [p. 19]. Schein maakt eenzelfde soort onderscheid. De 'desired' waarden zijn die welke gebaseerd zijn op leerervaringen. De 'desirable' waarden noemt hij in navolging van

Argyris en Schön [1978] de 'espoused values'. Deze zijn niet gebaseerd op leerervaringen; zij worden alleen 'met de mond beleden'. Het verschil tussen 'desired' en 'desirable' waarden kan worden beschreven met de werkwoorden doen en zeggen. Een organisatie kan zeggen dat 'eerlijk zijn tegenover klanten' een belangrijke waarde is, maar in werkelijkheid weet iedereen dat de leiding in het verleden regelmatig klanten bedrogen heeft, en met een goed resultaat. De 'desired' waarde is dan 'bedriegen'. De 'desirable' waarden zijn de sociaal wenselijke waarden. De vraag die hier direct gesteld moet worden is of met een vragenlijst die waarden beoogt te meten wel de 'desired' waarden kunnen worden gemeten, indien deze in sterke mate afwijken van de sociaal wenselijke waarden. In hoofdstuk vijf wordt deze vraag behandeld.

Een ander probleem lijkt te liggen in de definitie van waarden in termen van 'ought to be'. Hofstede [1984] stelt dat 'ought to be' ('desirable') waarden, de sociaal wenselijke waarden zijn. Schein poneert dat alle waarden 'ought to be' waarden zijn, maar dat alleen waarden die gefundeerd zijn op eerdere leerervaringen bij het oplossen van problemen bij interne integratie en externe aanpassing en overleving, 'echte' waarden zijn. Echter ook Hofstede relateert 'desired' waarden aan gedrag met de ondertoon van 'zo hoort het'. Immers, hij definieert waarde als «a broad tendency to prefer certain states of affairs over others» [p.18]. Organisatiecultuur kenmerkt zich nu eenmaal door gemeenschappelijke waarden, dus ook de 'desired' waarden bezitten een dwingend karakter.

Opvallend is dat Schein niet over normen spreekt. Nu is het onderscheid tussen normen en waarden eerder vloeiend dan absoluut. Normen zijn richtlijnen voor handelen op grond van zekere waarden. Zo plaatst Rousseau [1990] waarden in een schil die onder de schil met normen ligt. Met andere woorden, normen zijn verankerd in waarden. Zo geeft de uitspraak «managers do things right and leaders do the right things» [Bennis & Nanus, 1985] het relatieve verschil goed weer. 'The right things' zijn gerelateerd aan waar-

den en 'to do the things right' is gerelateerd aan normen. De normen komen dus voort uit de waarden.

De binnenste schil (de derde laag van Schein) bevat basale vooronderstellingen omtrent de omgeving, de aard van de werkelijkheid, de menselijke aard, menselijke activiteit en menselijke relaties. Deze opvattingen staan niet ter discussie. Zij zijn 'vanzelfsprekend waar' en grotendeels onbewust. Daardoor zijn zij volgens Schein krachtige determinanten van gedrag. Bijvoorbeeld als een leider meent dat mensen gepredestineerd zijn tot het kwade, dan zal hij veel controle-mechanismen in zijn organisatie aanbrengen, omdat hij zijn werknemers fundamenteel wantrouwt.

De theorie van Schein is uitvoerig behandeld, omdat de definitie van organisatiecultuur door de FOCUS-groep grotendeels gebaseerd is op zijn theorie. Belangrijk is dat Schein cultuur behandelt als een kenmerk van een organisatie, naast andere kenmerken en dat cultuur ontstaat gedurende een leerproces van een groep bij het oplossen van problemen bij interne integratie en externe aanpassing (functionalistisch perspectief). Zijn cultuurbegrip is meer in de sociale psychologie geworteld dan in de antropologie. Hij legt de nadruk op «probleemoplossen, leren, waarden en veronderstellingen, d.w.z. begrippen die in de organisatiepsychologie een gevestigde plaats innemen (...). Hij bestudeert organisaties niet vanuit een symbolische benadering en maakt geen gebruik van antropologische begrippen als rite, ritueel, ceremonie, sage, mythe etc.» [Ekvall, 1989, p.16].

Voor deze studie is van belang dat er een onderscheid is gemaakt tussen boven- en onderlaag. In de bovenlaag zijn 'artifacts' en zicht- en hoorbare gedragingen gesitueerd en in de onderlaag waarden en normen. De derde laag van Schein is door de FOCUS-groep buiten beschouwing gelaten. Een reden daarvoor is dat deze laag eigenlijk niet met behulp van een kwantitatieve vragenlijst gemeten kan worden. Een ander wellicht relevanter argument is dat deze vooronderstellingen zo basaal zijn dat zij eerder dominante waarden in

een maatschappij [zie Hofstede, 1984; 1991] dan opvattingen van de organisatie weerspiegelen. Schein verwijst bij zijn behandeling van de basale opvattingen regelmatig naar Hofstede [1984]. Zo zouden de dimensies ‘individualism versus collectivism’ en ‘power distance’ respectievelijk gerelateerd zijn aan basale aannamen omtrent de menselijke aard en de aard van menselijke relaties.

De FOCUS-vragenlijst voor het meten van organisatiecultuur op basis van het ‘competing values’ model [zie hoofdstuk twee] bestaat uit twee delen, te weten: een descriptief deel en een evaluatief deel. De laag met de ‘artifacts’ en gedragingen vormt het descriptieve deel van deze vragenlijst en de onderlaag met evaluatieve aspecten is het evaluatieve deel. In de paragrafen 1.4.2 en 3.2 komen we hierop terug.

1.4 **Organisatieklimaat**

1.4.1 **Stimulus of respons?**

Organisatieklimaat is een begrip dat is ontwikkeld in de psychologie. Het begrip is voor het eerst behandeld door Lewin, Lippitt en White [1939]. Deze auteurs onderzochten het gedrag van jongens in verschillende sociale omstandigheden. Reiches en Schneider [1990] stellen dat deze auteurs het begrip klimaat noch definiëerden, noch expliciet operationaliseerden. Er was ‘iets’ in de omgeving dat van invloed was op het gedrag van individuen in een groep. Van begin af aan werd dus gezocht naar ‘iets’, dat klimaat werd genoemd en verschillen in gedragingen zou kunnen verklaren. Beide auteurs beschrijven in hun artikel de ontwikkeling van organisatieklimaat van onafhankelijke variabele, naar een mediërende of interveniërende variabele, welke een plaats krijgt in een uitgebreid onderzoeksmodel. Traditioneel is organisatieklimaat vanuit een functionalistisch perspectief bestudeerd [Schneider, 1975; en zie §1.2.2].

Ekvall [1987, 1989] beschrijft twee ontologische opvattingen van organisatieklimaat. De objectivistische opvatting benadrukt dat

klimaat een kenmerk is van de organisatie, «dat onafhankelijk van de percepties van de leden bestaat (...). Er zijn als het ware stabiele klimaatdimensies, die door de mensen – zowel de leden van de organisatie en bezoekers van buitenaf, zoals adviseurs en onderzoekers – met eigen ogen en oren kunnen worden waargenomen» [Ekvall, 1989, p.21]. De subjectivistische opvatting stelt dat klimaat «bestaat uit de gedeelde (d.i. gemeenschappelijke, JvM) en heersende percepties (...). Wat wordt waargenomen zijn gebeurtenissen, voorvallen en op zichzelf staande gedragsuitingen in het functioneren van de organisatie in de praktijk van haar beleid, routines en structuren» [Ekvall, 1989, p.1]. De operationalisatie van dit onderscheid *lijkt* nogal verwarrend. Immers, in beide gevallen gaat het om zaken die gepercipieerd worden.

Hetgeen Ekvall tot uitdrukking wil brengen is dat in de objectivistische opvatting organisatieklimaat verwijst naar een 'set of conditions' die karakteristiek zijn voor de organisatie en op zichzelf 'bestaan'. Hoewel die condities alleen bepaald kunnen worden door middel van perceptuele data, worden ze desalniettemin als 'objectieve' karakteristieken (stimuli) van de organisatie beschreven [Denison, 1990]. Met andere woorden, in de objectivistische opvatting bestaat, in ontologische zin, organisatieklimaat los van de percepties van organisatieleden of buitenstaanders.

Het verschil tussen deze twee opvattingen vindt haar oorsprong in een oude discussie die in het overzichtsartikel van James en Jones [1974] wordt behandeld. Zij geven drie interpretaties van het begrip organisatieklimaat. In interpretatie A wordt klimaat gezien als een kenmerk (stimulus condities; Forehand & Gilmer, 1964) van een organisatie, dat onafhankelijk van de percepties van de organisatieleden bestaat. Het is een objectieve variabele tot welks domein andere kenmerken van een organisatie, zoals grootte, structuur, stijl van leidinggeven en complexiteit van systemen, worden gerekend. James en Jones [1974] merken op dat «*organizational climate* appears synonymous with *organizational situation* and seems to offer little more than a semantically appealing but 'catch-

all' term» [p. 1099]. Bij interpretatie B wordt aangenomen dat organisatieklimaat een kenmerk is van de organisatie, dat perceptueel gemeten wordt. Dat wil zeggen, organisatieklimaat is de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden ten aanzien van verschillende processen en karakteristieken van de organisatie. In interpretatie C wordt klimaat opgevat als een attribuut van individuen. James en Jones [1974] spreken dan over psychologisch klimaat. Perceptie is in hun opvatting een psychologisch proces en individueel van aard; «since the use of perceptual measurement introduces variance which is a function of differences between individuals and is not necessarily descriptive of organisations or situations» [p. 1103]. Bij interpretatie A en B wordt klimaat opgevat als een kenmerk van de organisatie.

De definitie van organisatieklimaat bij opvatting A is in de loop der tijd veranderd. In het begin lag de nadruk op structurele karakteristieken, zoals grootte, formele hiërarchieke lijnen, etc. [Forehand & Gilmer, 1964], later kwamen processen meer centraal te staan [Rentsch, 1990; Reichers & Schneider, 1990; Schneider, 1975; Schneider & Snijder, 1975]. Nu worden interpretatie A en B beschouwd als de interpretatie van klimaat waarbij klimaat gedefinieerd wordt als de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van «organizational policies, practices, and procedures, both formal and informal» [Reiches & Schneider, 1990, p. 22], waarbij het accent aan de object-zijde (de organisatie) wordt gelegd [Glick, 1985; Rentsch, 1990; Schneider & Rentsch, 1988].

Joyce en Slocum [1990, p.130] stellen dat «much of the confusion concerning whether climate is an individual or organizational property (...) can be traced directly to whether climate is assumed to be a stimulus or response». Is klimaat een eigenschap van de organisatie of een interne representatie van die externe stimulus? James, James en Ashe [1990] laten er geen misverstand over bestaan: «Our thesis is that climate is a product of personal values and remains a property of individuals irrespective of the empirical level of analysis (...)» [p.41]. Zij hameren erop dat klimaat

een micro, individueel begrip is, in tegenstelling tot het macro, begrip organisatiecultuur.

Anderen [DeCock, Bouwen & DeWitte, 1986; DeVisch, 1983; Drexler, 1977; Rentsch, 1990] zijn echter van mening dat geaggregeerde scores wel degelijk kunnen worden beschouwd als organisatieklimaat. Hierbij wordt consensus tussen organisatieleden gezien als criterium van objectiviteit. Consensus betekent dan gemeenschappelijke perceptie. Joyce en Slocum [1990] stellen evenals James, James en Ashe [1990] dat klimaat psychologisch van aard is. Echter zij sluiten het spreken over organisatieklimaat niet uit. «Consensus allows for aggregate units of analysis, while maintaining the individual as the basic unit of theory and data» [p.134].

Dit is precies de kwestie waarom het draait. Als de onderzoeker geïnteresseerd is in het gedrag van een individu en van mening is dat dat gedrag mede bepaald wordt door processen en gebeurtenissen in de organisatie dan is het logisch dat het individu het analyzeniveau is en dat de perceptie van die processen en gebeurtenissen op het individuele niveau wordt geanalyseerd. Is de onderzoeker geïnteresseerd in het gedrag van een groep (afdeling of organisatie), bijvoorbeeld ziekteverzuim of verloop, dan is het logisch om geaggregeerde groepsscores van die processen en gebeurtenissen te hanteren. Van belang is dan dat klimaat een kenmerk wordt van de groep en niet van het individu. Immers, naarmate groepsleden het meer met elkaar eens zijn, kan de gemiddelde score in een groep worden opgevat als een intersubjectieve meting van een object. De variantie binnen de groep kan dan vergeleken worden met de variantie tussen groepen. Een groep kan een afdeling zijn [Powell & Butterfield, 1978] of een organisatie [Drexler, 1977]. In paragraaf 3.7.2 worden verschillende niveaus van analyse behandeld.

Een andere techniek die gebruikt is om consensus tussen individuele percepties aan te tonen is clusteranalyse [James, 1982; Jakofsky & Slocum, 1988; Joyce & Slocum, 1984]. Het doel van clusteranalyse is om homogene groepen te identificeren. Patters-

on, West en Payne [te verschijnen] concluderen dat «cluster analysis is a useful instrument for establishing collectives that meet the criteria of agreement and discrimination». Deze auteurs benadrukken dat die clusters wel betekenisvolle eenheden dienen te zijn in termen van informele of formele organisatiegroeperingen. Clusters die op basis van empirische data zijn gevormd, moeten door theoretische inzichten worden verklaard. «To demonstrate that you can find clusters of people with similar views of their organization is no more than to demonstrate that clustering techniques work» [Payne, 1990, p.78].

Patterson, West en Payne onderzochten of deze clusters gerelateerd konden worden aan interactiepatronen tussen organisatieleden. De interactionistische benadering stelt dat gemeenschappelijke betekenisgeving voortkomt uit sociale interactie tussen mensen [Ashforth, 1985]. «It is through social interactions that individuals in the workplace come to have similar perceptions of their context» [Patterson, West & Payne, te verschijnen]. Twee afdelingen van een organisatie die geografisch van elkaar waren gescheiden werden onderzocht. De gedachte was dat die afdelingen van elkaar op de klimaatdimensies uit hun studie zouden moeten verschillen. De afdelingen hadden immers door hun geografische scheiding geen direct sociaal contact met elkaar. Uit hun studie bleek dat slechts één van de drie klimaatdimensies gerelateerd kon worden aan sociale interactie. De items van deze dimensie hadden betrekking op directe sociale interactie, terwijl de items van de andere twee klimaatdimensies uit hun studie betrekking hadden op organisatorische processen.

Patterson, West en Payne concluderen onder andere dat het noodzakelijk is «to specify clearly the unit of analysis on which the individual is asked to focus (job, team, organization etc.) and careful consideration of whether the climate variables to be used are appropriate for the level of analysis». Is een onderzoeker geïnteresseerd in organisatieklimaat, dan dienen de vragen betrekking te hebben op de organisatie. Het instructieniveau moet eveneens de

organisatie zijn. Ook anderen [Rousseau, 1988; Schneider, 1990] hebben gewezen op het ontbreken van een instructieniveau bij organisatieklimaat-onderzoek. Dit kan mede het gebrek aan consensus tussen organisatieleden op een hoog aggregatieniveau in verschillende organisatieklimaat-studies hebben veroorzaakt [Rousseau, 1988].

Nogmaals, de vraag of klimaat individueel van aard is ofwel een kenmerk van de groep (bijvoorbeeld afdeling of organisatie) is niet zozeer een ontologische vraag maar in eerste instantie een onderzoeksvraag. Ongeacht of iemand van mening is dat de werkelijkheid al dan niet geconstrueerd is, de onderzoeksvraag bepaalt of het zinvol is te spreken van organisatieklimaat als kenmerk van een organisatie (stimulus) of over psychologisch klimaat (respons).

1.4.2 Definitie van organisatieklimaat en de relatie met organisatiecultuur

In deze studie wordt organisatieklimaat opvat wordt als een attribuut van de organisatie, dat alleen met behulp van perceptuele data kan worden bepaald. Verschillende auteurs stellen dat de percepties van klimaat een descriptief karakter moeten hebben [DeCock et al., 1986; DeVisch, 1983; Rentsch, 1990; Reiches & Schneider, 1990; Schneider & Snijder, 1975]. Met descriptief wordt bedoeld beschrijvingen van gebeurtenissen en processen in de organisatie. Bijvoorbeeld, «My co-workers keep up with international events» [Schneider & Snijder, 1975, p. 319]. Reiches en Schneider [1990] zien klimaat dan ook als de manifestatie van cultuur. Met andere woorden, klimaat wordt gesitueerd in de bovenlaag van organisatiecultuur [zie §1.3.2]. In navolging van Reiches en Schneider [1990] wordt organisatieklimaat gedefinieerd als de gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie die op descriptieve wijze kunnen worden weergegeven. Het gaat dus om de gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van de 'wijze

waarop dingen hier worden gedaan' van de organisatie als totaliteit [zie §3.7.1].

Wat is de relatie tussen cultuur en klimaat in organisaties? In onze definitie van organisatiecultuur zijn cultuur en klimaat conceptueel aan elkaar gerelateerd. Het kernelement in de definitie van organisatieklimaat is de *gemeenschappelijke perceptie*. Het gemeenschappelijke in definities van organisatiecultuur als kenmerk van de organisatie is onder andere *gemeenschappelijke betekenisgeving* aan 'de wijze waarop de dingen hier worden gedaan' [Reiches & Schneider, 1990; Rentsch, 1990]. Zinnvolle perceptie veronderstelt de aanwezigheid van cognitieve schema's [Schwenk, 1988; Wallraff, 1961]. Op grond van die cognitieve schema's vindt betekenisgeving aan waargenomen zaken plaats. Perceptie en betekenisgeving zijn wederkerige processen. Mensen kunnen scherper waarnemen, naarmate zij meer weten. De betekeniscomponent wordt door James en James [1989] als een essentieel aspect van klimaat gezien (in hun termen psychologisch klimaat). Organizeklimaat en organisatiecultuur zijn conceptueel aan elkaar gerelateerd, omdat beide begrippen verwijzen naar de gemeenschappelijke perceptie en interpretatie van de interne sociale omgeving van een organisatie. Mensen leren waar te nemen en aan deze waarnemingen specifieke betekenis te hechten. In organisaties vinden dergelijke leerprocessen plaats door socialisatieprocessen en symbolische interacties tussen organisatieleden [Reiches & Schneider, 1990]. De zo ontstane gemeenschappelijke betekenisgeving leidt tot gecoördineerd handelen. Andere overeenkomsten tussen organisatieklimaat en -cultuur zijn ten eerste dat beide begrippen zowel monolithisch als multidimensioneel kunnen zijn. Binnen een organisatie kan ten aanzien van één of verschillende klimaat- of cultuurdimensies wel of geen variatie bestaan. Derhalve kan gesproken worden over organisatieklimaten, -culturen en subculturen. Ten tweede, beide zijn pogingen om de invloed van omgevingsfactoren op het gedrag van organisatieleden te identificeren [Reiches & Schneider, 1990].

De vraag doet zich nu voor waarin verschilt organisatiecultuur van organisatieklimaat? Allereerst zijn er inhoudelijke verschillen tussen beide begrippen. Klimaat heeft vooral betrekking op feitelijke processen en procedures, dus op descriptieve aspecten in de organisatie. Cultuur heeft vooral betrekking op waarden en normen, dus op evaluatieve-prescriptieve aspecten in de organisatie. Cultuur benadrukt de waarden en vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan gebeurtenissen en processen in een organisatie, die op hun beurt weer indicatoren zijn voor klimaat. «The key distinction between climate and culture may be in the content of the measure (descriptive versus normative) and not the sharedness of the data» [Rousseau, 1990, p. 160].

Ten tweede zijn er methodologische verschillen. Organizeatieklimaat wordt doorgaans bepaald met behulp van vragenlijsten [Rentsch, 1990]. Daarentegen wordt voor organisatiecultuur (betekenisgeving) de kwalitatieve methode meer geschikt geacht. De wijze waarop een dergelijk onderzoek wordt uitgevoerd en de vraag welke data worden verzameld, hangen samen met de definities van cultuur. Onderzoek naar onbewuste processen kan tot psychodynamische sessies leiden; onderzoek naar rituelen, symbolen en verhalen kan onder andere plaatsvinden door middel van interviews.

Onderzoekers die binnen het kwantitatieve paradigma [Reichardt & Cook, 1979] werken, kenmerken zich vooral door het zoeken naar feiten en oorzaken van sociale fenomenen waarbij de subjectiviteit van de onderzoeker zoveel mogelijk wordt uitgesloten. Dat wil zeggen, objectiviteit in de procedure wordt nagestreefd en men hanteert kwantitatieve methoden, zoals vragenlijsten en gestructureerde interviews. De resultaten van het onderzoek dienen generaliseerbaar te zijn hetgeen dus impliceert dat onderzoek in principe replicerbaar is en waarvoor dus geldt dat gestandaardiseerde procedures moeten worden gehanteerd. De interpretatie van de data geschiedt door de onderzoeker (de 'outsider'). Onderzoekers die binnen het kwalitatieve paradigma werken hou-

den zich vooral bezig met het begrijpen van het menselijk gedrag vanuit het referentiekader van de actor ('het onderzoeksobject') en gebruiken kwalitatieve methoden, zoals participerende observatie en open interviews. De resultaten van het onderzoek zijn niet generaliseerbaar, waardoor bijvoorbeeld interorganisationale vergelijkingen moeilijk zijn. De data worden vanuit het perspectief van de onderzochte individuen geïnterpreteerd.

Waarom zou de kwalitatieve methode het meest geschikt zijn om cultuur te bepalen? Rousseau [1990] noemt hier voor drie veel gehoorde argumenten. Ten eerste, de diepste achtergrond van cultuur is onbewust en subjectief. Ten tweede, interactief onderzoek met organisatieleden is noodzakelijk omdat onbewuste culturele materiaal enigszins naar boven te halen en ten derde, elke cultuur is idiosyncratisch en uniek. Tegenstanders van de kwantitatieve methode voegen volgens haar hier nog een vierde argument aan toe, namelijk dat cultuur een subjectief geconstrueerde werkelijkheid is, die niet met behulp van a priori gedefinieerde categorieën en schalen onderzocht kan worden. Dergelijke door de onderzoekers geconstrueerde schalen kunnen geen recht doen aan de rijke en unieke ervaringen van respondenten en zijn derhalve niet valide.

Denison [1990] stelt voor om ondanks de conceptuele gelijkheid tussen klimaat en cultuur het methodologisch onderscheid te handhaven. Percepties kunnen met behulp van een vragenlijst worden bepaald en de gemeenschappelijke betekenisgeving kan het best onderzocht worden met behulp van kwalitatieve methoden. «The qualitative approaches traditionally used to study meaning in culture research may provide a richer, more comprehensive view of meanings in organizations than does the questionnaire approach preferred by climate researchers» [Rentsch, 1990, p. 669].

Het is correct om te stellen dat betekenisgeving beter onderzocht kan worden met kwalitatieve methoden. Kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen leiden tot een rijker en vollediger beeld. Echter het verschil tussen cultuur en klimaat is gelegen in de inhoud van de items [Rousseau, 1990]. Ook bij typische klimaatvragen kan

de betekenis die dat item heeft voor de respondent beter onderzocht worden met kwalitatieve methoden, zoals interviews en groepsgesprekken. Waarden en normen kunnen ons inziens wel degelijk kwantitatief bepaald worden. Met behulp van een vragenlijst kan dan in principe de gemeenschappelijke perceptie van evaluatieve-prescriptieve aspecten uit de onderlaag van cultuur worden bepaald. Nogmaals, de betekenis van dergelijke aspecten voor organisatieleden kan beter onderzocht worden met kwalitatieve methoden.

Er is dus geen noodzaak om het methodologische verschil tussen klimaat en cultuur op grond van de elementen gemeenschappelijke perceptie of gemeenschappelijke betekenisgeving te handhaven. Wat zijn naast inhoudelijke verschillen (descriptief versus evaluatief-prescriptief) nog andere verschillen tussen klimaat en cultuur? Volgens James, James en Ashe [1990] is klimaat «a product of personal values and remains a property of individuals irrespective of the empirical level of analysis, whereas culture is engendered by system values [and involves system norms] and is a property of the collective» [p.41]. Klimaat is dan een individueel begrip en cultuur een eigenschap van de organisatie. Het verschil tussen klimaat en cultuur is volgens deze auteurs het referentiekader. «That is, whereas PC [d.i. psychologisch klimaat] and OC [organisatieklimaat] have a personal frame of reference, organizational [...] culture appears to employ the system as the frame of reference» [p.71]. Klimaat als respons en cultuur als stimulus.

De discussie die tussen psychologen die klimaat bestudeerden plaatsvond, lijkt een nieuwe dimensie te hebben gekregen. De twee ontologische opvattingen ten aanzien van klimaat [zie §1.4.1] zijn bij James et al. [1990] van toepassing op klimaat en cultuur. De subjectivistische opvatting stelt dat klimaat een attribuut is van een individu en in de objectivistische opvatting verwijst cultuur naar normen en waarden van een systeem. Bij de behandeling van die discussie in paragraaf 1.4.1 schreven we dat zowel in de objectivistische als subjectivistische opvatting klimaat aan de hand van

perceptuele data werd bepaald. In de eerste opvatting wordt consensus tussen organisatieleden gezien als criterium van objectiviteit. Consensus betekent dan gemeenschappelijke perceptie. James en Jones [1974] stelden echter dat «since the use of perceptual measurements introduces variance which is a function of differences between individuals and not necessarily descriptive of organisations or situations» klimaat individueel van aard is [p.1103].

De vraag die rest is hoe wordt cultuur als systeem van normen en waarden bij James et al. [1990] bepaald? In feite strookt hun methode met die van hun opponenten in het klimaatdebat. «To state the matter simply, the existence of a group [system] norm requires that most members of a group share or agree on expected behaviors, whereas the existence of a group [system] value requires that most members of a group share or agree on the ideology for the norm» [p.75]. Consensus tussen individuen als maat voor objectiviteit. Vervolgens schrijven deze auteurs dat «the level of analysis for assessing agreement is the individual because the question being asked is whether individual members of the group share beliefs regarding system norms and system values» [p.75]. Maar was het argument om klimaat als kenmerk van het individu te beschouwen niet dat variantie in metingen een functie van verschillen tussen individuen is?

Het argument dat het referentiekader bij cultuur de organisatie of groep is en bij klimaat het individu, heeft eerder betrekking op de onderzoeksvraag en daarmee samenhangend het instructieniveau bij een vragenlijst of interviewschema dan op een ontologisch verschil tussen deze begrippen. De onderzoeksvraag bepaalt welk instructieniveau, bijvoorbeeld het individu, de groep, de organisatie of de professie, geschikt is. Perceptuele metingen – dat zijn antwoorden op vragen – zijn in eerste instantie altijd individuele metingen. Het instructieniveau leidt de respondent naar het systeem (referentiekader) waarover hij een uitspraak moet doen.

Samenvattend. Organisatiecultuur en klimaat zijn conceptueel aan elkaar gerelateerd. De gemeenschappelijke perceptie van pro-

cessen, gedragingen en gebeurtenissen in een organisatie wordt omschreven als klimaat; de gemeenschappelijke perceptie van deels aan die processen en gebeurtenissen ten grondslag liggende waarden en normen weerspiegelt cultuur. De inhoud van de items is bij klimaat descriptief en bij cultuur evaluatief-prescriptief. In deze zin kan zowel klimaat als cultuur door middel van een vragenlijst gemeten worden. Een onderzoeker die een beeld probeert te vormen wat betreft de betekenis die organisatieleden aan processen en gebeurtenissen in een organisatie en aan waarden en normen geven, is grotendeels aangewezen op kwalitatieve methoden, zoals documentanalyses, interviews en groepsgesprekken, waarin een discussie plaatsvindt over de betekenis van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek.

In de onderhavige studie wordt onderzoek naar organisatiecultuur verricht vanuit het 'corporate culture' perspectief. Organisatiecultuur en daarmee ook organisatieklimaat worden opgevat als aspecten van de organisatie. Dit is een functionalistisch standpunt. Organizatieklimaat wordt opgevat als de manifestatie (de bovenlaag; 'het topje van de ijsberg') van niet-direct waarneembare aspecten van cultuur, zoals waarden en normen, (de onderlaag; 'de massa onder water').

De onderzoekers van de FOCUS-groep, waaronder de auteur, zijn van mening dat naast descriptieve aspecten (de bovenlaag) van organisatiecultuur (d.i. organisatieklimaat) ook bepaalde aspecten van het onderliggend niveau door een vragenlijst gemeten kunnen worden. De FOCUS-vragenlijst bestaat daarom uit twee delen, te weten: een descriptief deel, dat 53 items bevat die uitingen van cultuur of gedragingen beschrijven en een evaluatief deel, bestaande uit 37 items die gericht zijn op evaluatieve aspecten van organisatiecultuur. Internationaal vergelijkend onderzoek naar organisatiecultuur vergt nu eenmaal een gestandaardiseerd instrument. Verschillen in organisatieculturen tussen landen, mogen niet het gevolg zijn van verschillen tussen onderzoekers uit die landen.

Daarnaast maakt een gestandaardiseerd instrument ook inter- en intra-organisationale onderzoek binnen de nationale context mogelijk.

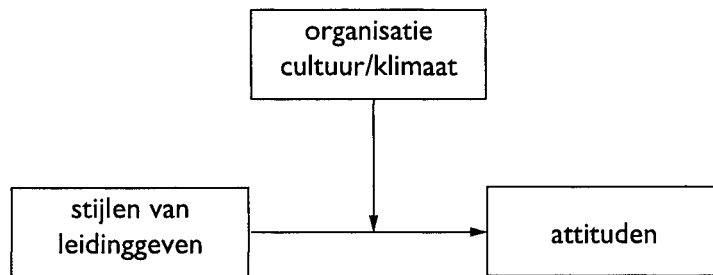
In het Nederlandse FOCUS-onderzoek, waarbinnen de ontwikkeling van het instrument centraal stond, werd naast de vragenlijst ook semi-gestructureerde interviews met sleutelpersonen uit de onderzochte organisaties afgenomen en werden waar mogelijk documenten, zoals sociaal jaarverslagen en interne bedrijfsrapporten, geanalyseerd [zie hoofdstuk 3]. De achterliggende gedachte hierbij is dat een vragenlijst wel delen uit de onderlaag van cultuur kan meten en dat bepaalde betekenissen daarvan wel af te leiden zijn, maar dat om enige zekerheid te krijgen omtrent de validiteit van de resultaten, interviews daartoe een noodzakelijk hulpmiddel zijn. Met behulp van interviews kan nu eenmaal een rijker (betekenisvoller) beeld van de cultuur van de organisatie worden gekregen. Een bijkomend voordeel van het houden van interviews na de verwerking van de kwantitatieve data is dat interpretaties van de onderzoeker op hun juistheid en volledigheid 'getoetst' kunnen worden. In deze zin is gebruik gemaakt van elementen uit de etnografische methode.

1.5 Het onderzoeksmodel, waarin de ontwikkeling van de FOCUS-vragenlijst in Nederland plaatsvond

In deze paragraaf wordt in het kort het kader geschetst, waarin de ontwikkeling van het FOCUS-instrument plaatsvond. In deze zin is deze paragraaf een digressie, waardoor het niet noodzakelijk is om deze paragraaf te lezen om het onderwerp van dit proefschrift «de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model» te kunnen volgen.

Organisatiecultuur en organisatieklimaat worden opgevat als aspecten van de organisatie, die in elkaars verlengde liggen. In het onderzoeksmodel zijn deze variabelen afgebeeld als moderatorvariabelen [zie figuur 1.2]. «Het grondprincipe van een modera-

tor-variabele is dat zij, hoewel zij niet hoeft te correleren met twee andere, toch de relatie tussen deze twee kan beïnvloeden» [Drenth, 1993, p.31]. In dit geval zijn de andere twee variabelen stijlen van leidinggeven en attitudes. De veronderstelling is dat organisatiecultuur en -klimaat vooral de relatie tussen stijl van leidinggeven en attitudes beïnvloeden. Dit impliceert echter niet dat organisatiecultuur- en klimaat niet gerelateerd zijn met de andere twee variabelen.



Figuur 1.2 Het onderzoeksmodel, waarin de ontwikkeling van de focus-vragenlijst in Nederland plaatsvond

Drie stijlen van leidinggeven zijn met behulp van de 'Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ, versie 8y; Bass & Avolio, 1989] onderzocht. Deze zijn een inspirerende stijl (transformational), een zakelijke stijl (transactional) en een passieve stijl. Deze drie stijlen van leidinggeven sluiten aan bij de 'new leadership' benadering [Bryman, 1992]. De charismatische leiderschapstheorieën [Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977] zijn verdere voorbeelden van deze benadering. Meindl [1990] meent dat de recente belangstelling voor leiderschapsonderzoek samengaat met de acceptatie van het onderscheid transformationeel en transactioneel leiderschap, met de nadruk op de eerste. Volgens Bass [1990] is het transformationele-transactionele model een nieuw paradigma, dat noch andere modellen, zoals directief-participatief [Heller &

Yukl, 1969] vervangt, noch door andere modellen kan worden gedekt.

Inspirerend leiderschap appelleert vooral aan motieven die van belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de groep. We kunnen van inspirerend leiderschap spreken «als de leidinggevende in staat is de behoeften van medewerkers te verbreden en te versterken, en deze mede te richten op de doelen van de organisatie. (...) Er ontstaat een sterke persoonlijke identificatie met de leider, een gemeenschappelijke toekomstvisie en een inzet die verder gaat dan de eigen belangen op korte termijn» [Van Muijen, Den Hartog & Koopman, 1994, p.236]. Het kenmerkende van een inspirerend leider is het creëren van visies, die de noodzaak aanduiden van veranderingen, waaraan medewerkers zich committeren en waardoor uiteindelijk de afdeling en/of organisatie kan worden getransformeerd in een nieuwe afdeling en/of organisatie [Tichy & Devanna, 1990].

De relatie tussen een zakelijke leider en zijn medewerkers wordt getypeerd door wederzijdse investeringen en opbrengsten. «Het accent wordt gelegd op de ruilrelatie waarin vereiste prestaties van een medewerker gekoppeld worden aan bepaalde concrete beloningen. Er wordt als het ware een contract gesloten. Zakelijk leiderschap vereist dat de leidinggevende zijn/haar medewerkers duidelijk maakt wat er van hen verwacht wordt en welke beloning hier tegenover zal staan» [Van Muijen, Den Hartog & Koopman, 1994, p.236]. Bij zakelijke leiderschap «beheerst het principe 'voor wat hoort wat' de relatie tussen leider en medewerkers» [Koopman, 1992, p.358]. De leidinggevende zorgt ervoor dat een medewerker onder zo goed mogelijk condities zijn werk kan doen. Hij zorgt ervoor dat er voldoende middelen zijn om de taak uit te voeren en bij onvoldoende bekwaamheid kan de medewerker zich bijscholen. Het effect van zijn gedrag zal zijn dat de medewerkers gemotiveerd zijn en goed presteren [House, Woycke & Fodor, 1988].

De derde stijl van leidinggeven is passief leiderschap. «Een passieve leider onderneemt pas actie als de zaken al fout zijn gegaan.

De leider vermijdt zo lang mogelijk daadwerkelijk leiding te geven. Pas als het echt niet anders kan, komt hij/zij in actie» [Van Muijen, Den Hartog & Koopman, 1994, p.236].

Verschillende auteurs postuleren een sterke relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur. Peters en Waterman [1982] stellen dat de 'excellente' ondernemingen die zij hebben bestudeerd een sterke coherente cultuur hadden en dat die cultuur «can be traced to transforming leadership somewhere in history» [p.82]. Volgens Sashkin [1988] is de primaire taak van visionaire leiders «defining, constructing and gaining commitment to a set of shared values, beliefs and norms about change, goals and people working together – that is, defining, building and involving people in the organization's culture» [p.138]. Bass [1988] stelt dat «charismatic leaders create new cultures for their subordinates by creating new meaning for them» [p.56]. Tevens is Bass [1985] van mening dat transactioneel leiderschap eerder voorkomt in een mechanistische organisatie (in termen van het Quinn-model: een regeloriëntatie, zie §2.) dan in een organische organisatie (innovatieve oriëntatie).

De vier onderzochte afhankelijke variabelen zijn: vertrouwen in collega's en in de leiding en betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Vertrouwen in de leider is een belangrijk aspect in de relatie tussen inspirerende of charismatische leiders en hun werknemers [Bennis & Nanus, 1985; Sashkin, 1988]. Yammarino en Bass [1990] vonden dat werknemers veel vertrouwen hebben in inspirerende (transformationele) leiders. Betrokkenheid bij de organisatie van werknemers leidt er toe dat zij zich committeren aan de doelen en waarden van de organisatie. Bass [1985] stelt dat een toename in de betrokkenheid bij de organisatie een belangrijk resultaat van inspirerend (transactioneel) leiderschap is.

Na deze digressie wordt de draad met betrekking tot het onderwerp van dit proefschrift in het volgende hoofdstuk weer opgepakt.

Hoofdstuk 2 HET 'COMPETING VALUES' MODEL

2.1 Inleiding

In 1983 publiceerden Quinn en Rohrbach een artikel genaamd «a spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis». In deze titel staan vier elementen centraal. Het meest opvallende element voor het latere werk van Quinn [Quinn, 1988; Quinn & Cameron, 1988; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1990; Quinn & McGrath, 1985; Quinn & Spreitzer, 1991] is de 'competing values approach' (CVA).

Deze benadering stelt dat organisaties geconfronteerd worden met concurrerende waarden, zoals stabiliteit en controle versus flexibiliteit en aanpassing. Deze concurrerende waarden zijn geen realiteit, maar bestaan in het hoofd van onderzoekers, leidinggevenden, werknemers ofwel iedereen die met organisaties te maken heeft. Deze waarden worden waargenomen als wederzijds uitsluitend. De kunst bij bijvoorbeeld organisatieverandering of managementtrainingen is om bij organisatieleden c.q. managers die denkbeeldige concurrerende waarden cognitief te transformeren in een geïntegreerd systeem, waarin deze waarden zowel tegenstrijdig als aanvullend zijn [Quinn et al., 1990, p.11].

Het tweede element is effectiviteit. Quinn en Rohrbach vroegen 76 organisatie-onderzoekers om 17 effectiviteitscriteria paarsgewijs te vergelijken. Op grond van de analyses werden drie waarden-dimensies gevonden. De eerste dimensie was flexibiliteit versus beheersing ('flexibility versus control'); de tweede dimensie was intern versus extern georiënteerd; en de derde dimensie was middel versus doel. De dimensies corresponderen volgens de auteurs met belangrijke dilemma's in de organisatieliteratuur. De dimensie flexibiliteit en beheersing valt samen met het door Lawrence en Lorsch [1967] gesignaleerde dilemma van decentralisatie versus integratie. De nadruk op de visie dat de organisatie een instrument

is voor het verwerven van bronnen en het realiseren van doelen in een competitieve omgeving is het externe gezichtspunt. Vanuit het interne gezichtspunt gezien is de organisatie een socio-technisch systeem. Werknemers zijn individuen met unieke gevoelens en voorkeuren; zij eisen aandacht, adequate informatie en stabiliteit [Quinn & Rohrbach, 1983, p. 370]. De gedachte achter dit dilemma is dat als de interne kant wordt benadrukt dit ten koste gaat van de concurrentiekracht van de organisatie (de externe kant) en vice versa. Het derde basale dilemma is het dilemma van middel versus doel [Georgopoulos & Tannebaum, 1957], met het accent op middelenemancipatie [Lammers, 1984]. «De tendens van een organisatie om als het ware 'eigen' doeleinden te genereren, die aanvankelijk nagestreefde doeleinden gaan overschaduw» [p. 72].

Deze drie dimensies zijn vervolgens aan de hand van 'multi-dimensional scaling' analyses in een vlak gepresenteerd met de horizontale as intern versus extern en de verticale as flexibiliteit versus beheersing. De derde dimensie ligt er als het ware overheen. Dit is het derde element uit de titel, namelijk 'spatial model'. In de vier kwadranten worden vier basale modellen van organisatorische effectiviteit genoemd. Deze zijn met de klok mee het open-systeemmodel, het rationele doelmodel, het interne procesmodel en het 'Human Relations' model [zie figuur 2.3]. Van belang voor dit onderzoek is dat Quinn en Rohrbach opmerken dat «Of all possible combinations of the four models, the two that are most similar are the internal process model and the rational goal model» [1983, p.371]. De relevante vraag hierbij is of het mogelijk is om deze twee oriëntaties in voldoende mate gescheiden van elkaar te operationaliseren.

Het vierde element is 'organizational analysis'. Het analyseniveau is de organisatie en niet bijvoorbeeld de afdeling. Het gaat om een classificatie van criteria van organisatorische effectiviteit en niet om criteria van afdelingseffectiviteit. De kwesties van analyseniveau en instructieniveau worden in hoofdstuk drie besproken.

De vier elementen zijn geïntegreerd in het 'Competing Values Raamwerk'. In paragraaf 2.4 wordt dit model uitvoerig behandeld.

2.2 De 'Competing Values', een historisch perspectief

Quinn omschrijft het 'competing values' model ook als 'competing values approach' of 'competing values framework'. Zonder verder in te gaan op de verschillen tussen model, benadering en 'framework', wordt hier de 'competing values' idee beschreven als het CVA-raamwerk.

Het CVA-raamwerk is vanuit twee perspectieven te omschrijven. Het eerste perspectief is de historische ontwikkeling van vier theoretische hoofdstromingen in de organisatiekunde [Quinn, 1988; Quinn et al., 1990]. Het tweede perspectief betreft empirisch onderzoek [DeCock, Bouwen, DeWitte & DeVisch, 1986]. Allereerst wordt het historische perspectief behandeld en in paragraaf 2.3 wordt het empirisch perspectief beschreven.

De vier theoretische hoofdstromingen die door Quinn [Quinn, 1988; Quinn et al., 1990] worden onderscheiden zijn het *open-systeem-model*, het *rationele doelmodel*, het *interne procesmodel* en het *human relations-model*. Deze stromingen volgen, mede als gevolg van veranderingen in maatschappelijke waarden, elkaar op in de tijd. Opgemerkt moet worden dat oude modellen blijven voortbestaan bij opkomst van een nieuw model. Echter dit nieuwe model is voor een bepaald tijdvak dominant. Aan de hand van een kader van Scott [1978] zullen de vier theoretische stromingen worden ingedeeld [zie figuur 2.1].

Scott [1978] geeft een indelingskader voor verschillende belangrijke auteurs (Taylor, Barnard, McGregor, Lawrence en Lorsch, March en Weick) uit de organisatiekunde. Het kader kent de dimensies gesloten versus open systeem en rationele versus sociale 'actor'. De visie van 'rational actor' benadrukt het rationeel handelen van de mens en bij de visie 'social actor' wordt de mens aller-

	gesloten systeem	open systeem
rational actor	1900 – 1930 Weber, Taylor, Fayol inhoudelijke instrumentele principes 'scientific management'	1960 – 1970 Lawrence & Lorsch Chandler contingentietheorie
organische actor	1930 – 1960 Mayo, McGregor 'Human Relations' 'Human Resources'	1970 – nu March, Weich gericht op processen en informele relaties 'dynamic system'

Figuur 2.1 Vier stadia van theorie-ontwikkelingen en leidende theoretici

eerst gedreven door sociaal-relatieve behoeften. Gesloten systeem wil zeggen dat een organisatie het oog naar binnen richt. De aard van een organisatie is in deze visie statisch. De omgeving van een organisatie is eenvoudig en stabiel, waardoor de aandacht van leidinggevendenden vooral gericht is op interne processen. Open systeem betekent dat een organisatie de blik op de omgeving heeft gericht. Een organisatie is geen eiland op zich, maar maakt deel uit van een groter geheel.

Rationaliteit wordt bij het gesloten systeem opgevat als technische rationaliteit [Scott, Mitchell & Birbaum, 1981] en bij het open systeem als organisatorische rationaliteit [Thompson, 1967]. Rationaliteit veronderstelt dat de organisatie welomschreven doelen heeft die op betrekkelijk logische wijze gerealiseerd kunnen worden. Technische rationaliteit, een onderdeel van organisatorische rationaliteit, heeft betrekking op de procedures om zulke doelen te realiseren. Organisatorische rationaliteit bestaat uit drie hoofdcomponenten. Deze zijn: *a.* input activiteiten, *b.* technologische activiteiten en *c.* output activiteiten [Thompson, 1967]. Organisatorische rationaliteit betreft dus de omgeving in het rationele proces.

2.2.1 De gesloten-rationele visie

De namen van de Duitse socioloog Max Weber en de Amerikanen Taylor en Fayol zijn hier van belang. De laatste twee hadden een uitgesproken ingenieursvisie. Zij zagen de organisatie als een 'machine' [Morgan, 1986; zie ook §1.2.2]. Een organisatie werd ontworpen alsof een machine moest worden ontworpen.

Weber postuleerde dat de bureaucratische bestuursvorm, dat wil zeggen een bestuursvorm, «waarvan speciaal massale organisaties zich bedienen om grote aantallen mensen te kunnen beheersen en rationeel in te schakelen voor de verwezenlijking van taken» [Lammers, 1984, p.63], de meest efficiënte vorm van menselijke organisatie is.

De principes van Taylor en Fayol berusten op twee condities: een nauwkeurige analyse en codificatie van arbeidsprocessen [De Sitter, 1982]. Dat betekent dat «de in de menselijke arbeid gesloten kennis, ervaring en vaardigheid, dienen van de persoon te worden losgemaakt, zodat deze kennis kan worden geobjectiveerd en kan worden beschreven en vastgelegd in programma's van opeenvolgende bewegingen» [De Sitter, 1982, p 4.].

Het was de tijd van grote machine-bureaucratieën. Henry Ford ontwierp zijn fabrieken aan de hand van de principes van Taylor. Door de mechanisatie van de arbeidsprocessen moesten ook de menselijke handelingen gemechaniseerd worden. «Organizations that used machines became more and more like machines» [Morgan, 1986, p.24].

Management werd gezien als een proces van plannen, organisatie, gezag, coördinatie en beheersing [Morgan, 1986]. Het beeld van de ondernemer (c.q. manager) was die van de 'rational man'. Van een 'rational man' werd verwacht: *a.* dat hij alle gegeven alternatieven met betrekking tot het bereiken van het doel, dat is 'maximaliseren van winst', zou kennen, *b.* dat hij alle consequenties verbonden met elk alternatief zou weten en *c.* dat hij in staat zou zijn een rationele afweging te maken gegeven alle mogelijke verzamelingen van consequenties [March & Simon, 1958, hfdst. 6]. Met

andere woorden, de 'rational man' kende alle consequenties van de te nemen handelingen en maakte een technisch rationele afweging om zo maximale winst te bewerkstelligen. Het was geen wonder dat de blik van het management naar binnen was gericht. De te nemen handelingen en hun consequenties waren alleen dan enigszins overzichtelijk.

Belangrijk in dit verband is dat de economie in het begin van deze periode nog grotendeels geschoeid was op het *laissez faire*-principe [Quinn et al., 1990]. Dit principe was nauw verbonden met het idee van schaarste. In de 18de en 19de eeuw was men (Malthus, Quesnay, Ricardo) ervan overtuigd dat de mensheid door schaarste geteisterd zou worden. Daarbij had men een eenzijdig negatief beeld van de mens ('economic man'). Mayo [1975] beschreef dat beeld aan de hand van de 'rabble-hypothesis' (rapaille-hypothese). Deze hypothese poneerde de stelling dat de natuurlijke samenleving bestaat uit een horde van ongeorganiseerde individuen, dat elk van hen op een berekenende manier te werk gaat om zodoende eigen belangen veilig te stellen en dat elk individu, voorzover zijn capaciteit reikt, logisch denkt ten dienste van zijn doelen.

Dit denken over mensen in termen van een horde individuen, waarin ieder louter door eigen belang geactiveerd wordt en die bovendien elkaar bevechten vanwege de schaarste aan middelen, heeft aldus Mayo het denken inzake wet, overheid en economie eeuwenlang op een diabolische wijze beïnvloed. Deze zienswijze leidt tot de onvermijdelijke conclusie dat een staat of een organisatie een sterke overheid c.q. een management nodig heeft om de horde c.q. werknemers in bedwang te houden om zodoende orde te creëren. De beste manier om werknemers in bedwang te houden was dus het volgens de gesloten-rationele visie analyseren en objectiveren van arbeidsprocessen, waardoor het menselijk handelen gemechaniseerd kon worden.

2.2.2 De gesloten-organische visie

Maatschappelijke, politieke en wetenschappelijke reacties tegen de ideeën van de klassieke organisatieleer en het functioneren van de grote industrieën konden niet uitblijven. De essentie van het Amerikaanse overheidsprogramma 'New Deal' in de jaren dertig was dat de overheid haar verantwoording nam ten aanzien van het economische en sociale welzijn van werknemers [Palmer & Colton, 1983, hfdst. 14]. De overheid maakte wetten die werknemers het recht gaven zich te organiseren en die vakbondsleden beschermde tegen werkgevers. In 1929 waren 4 miljoen werknemers lid van een vakbond, in 1940 waren dat er 9 miljoen. Daarnaast werden bedrijven gedwongen veiligheidsmaatregelen te nemen. De veertigurige werkweek en het minimumloon werden ingevoerd. De gevolgen van het overheidsprogramma waren dat de (politieke) macht van de vakbonden sterk groeide en dat werknemers meer vrije tijd en meer geld te besteden hadden. Werknemers werden mondiger en financieel sterker. Dwangstrategieën werkten derhalve niet meer. De ingenieursvisie moest wel worden aangepast.

Niet alleen in de Nieuwe Wereld werd gereageerd tegen de opvattingen van de klassieke organisatiekunde en het functioneren van grote industriële ondernemingen. Wilpert [1990] merkt op dat «European colleagues were among the first ones to criticize Taylorism» [p.8]. Daarbij verwijst Wilpert naar Lahy, die in 1916 een verhandeling tegen het Taylorisme schreef, vanuit een fysiologische psychologische positie en naar Lewin [1920; «Sozialisierung des Taylorsystems»].

De exponenten van de 'Human Relations' (Mayo, Barnard, Selznick) en van de 'Human Resources' (Argyris, McGregor, De Tavistock school) benaderingen verzetten zich tegen de in hun ogen mechanistische mensvisie van de klassieke organisatieleer. Uit de vermaarde Hawthorne studies bleek dat mensen zich niet louter door financiële beloningen lieten leiden. Deze studies toonden aan dat na een toename in aandacht voor en interesse in werknemers op de werkvloer door buitenstaanders (de onderzoekers) en lei-

dinggevend en de prestaties van die werknemers verbeterden. Een belangrijk resultaat van deze studies was dat leidinggevend en onderzoekers de waarde van de informele organisatie begonnen in te zien. Organisatieleden hebben immers regelmatig met elkaar contact buiten de formele organisatie om. Dat wil zeggen, de aard van deze contacten wordt niet bepaald door het gemeenschappelijke doel [Barnard, 1938]. Het kenmerk van formele organisaties is dat deze opzettelijk ontworpen en herontworpen worden om specifieke doelen te realiseren [Etzioni, 1964]. Barnard benadrukte dat informele organisaties «... are necessary to the operation of formal organizations as a means of communication, of cohesion, and of protecting the integrity of the individual» [1950, p.123]. De informele organisatie geeft vorm aan normen en waarden op grond waarvan formele organisaties kunnen functioneren. Door het belang van de informele organisatie te expliciteren, werden sociaal-psychologische processen in het voetlicht gesteld. «I mean specially with reference to business organizations, that non-economic motives, interests and processes, as well as the economic, are fundamental in behavior from the boards of directors to the last man» [Barnard, 1970, p. xxxi].

Onderzoekers uit deze periode waren tot de conclusie gekomen dat de sleutel in het onderzoek naar het menselijk functioneren in de industrie gevonden zou worden in het ontdekken van condities die zouden leiden tot effectief teamwerk. De moderne industrie was voor hen een coöperatief systeem. In plaatst van dwang stond hier *samenwerking* centraal.

In deze periode werd de dominantie van het beeld van 'economic man' vervangen door die van 'social man'. Barnard wees erop dat Adam Smith en de zijnen hun aandacht bij het bestuderen van organisaties exclusief hadden gericht op economische factoren ten detrimente van sociaal-menselijke processen. Het gevolg daarvan was dat de mens de mens zag als een «...economic man carrying a few non-economic appendages» [Barnard, 1970, p. xxx].

De veronderstellingen bij 'social man' waren [Wrightsman, 1977 hoofdstuk 20]:

- a. De werkende mens wordt fundamenteel gemotiveerd door sociale behoeften en ontwikkelt een identiteit in zijn relatie met anderen.
- b. Als resultaat van de segmentering van taken in kleine deeltaken is de betekenis van het werk zelf voor velen verloren gegaan. Zij zoeken nu die betekenis in sociale relaties in de organisatie.
- c. De werkende mens is gevoeliger voor sociale krachten van hun collega's dan voor macht- en dwangstrategieën van de organisatieleiding.
- d. De werkende mens zal eerder op verzoeken van het management in gaan, indien het management aan de sociale behoeften van de werknemers kan beantwoorden.

De nadruk bij 'social man' lag dus op de betekenis van sociale relaties *in* de organisatie voor de organisatieleden.

Het onderscheid tussen 'economic man' en 'social man' is sterk gerelateerd aan het onderscheid tussen theorie X en theorie Y [McGregor, 1960]. Theorie X veronderstelt dat de gemiddelde mens lui en indolent is, wegloopt voor verantwoordelijkheid en daarom behoefte heeft aan strakke leiding. Theorie Y veronderstelt daarentegen dat de gemiddelde mens geen inherente afkeer heeft van werk. Hij kan zelfs onder zekere condities plezier hebben in zijn werk. Bovendien leert hij eveneens onder zekere omstandigheden niet alleen verantwoordelijkheid te dragen, maar dit ook te zoeken. Hij is ingenieur en creatief bij het zoeken naar oplossingen van organisatieproblemen.

McGregor, zelf een exponent van theorie Y, stelde dat de theorie (X of Y) zichzelf neigt te bevestigen. Dat wil zeggen, als een leidinggevende zijn ondergeschikten dom, egoïstisch en lui acht, dan zullen zij zich uiteindelijk conform zijn opvattingen gaan gedragen. Beschouwt de leidinggevende zijn ondergeschikten echter als intelligente, creatieve en verantwoordelijke mensen die een hart

hebben voor de zaak, dan zullen zij deze eigenschappen in hun dagelijks werk aan de dag leggen.

2.2.3 De open-rationele visie

In deze visie werd de organisatie gezien als onderdeel van haar omgeving, die haar beïnvloedt. De nadruk ligt op het rationeel handelen van een organisatie die, rekening houdend met de eisen van de omgeving, haar doelstellingen tracht te realiseren. Dat wil zeggen rationaliteit is niet technische rationaliteit, maar organisatorische rationaliteit [Thompson, 1967]. Volgens Pfeffer [1982] kan rationaliteit niet los van doelen worden gedefinieerd. Organisaties handelen intentioneel-rationeel, in de zin dat organisaties erop gericht zijn haar doelen te bereiken.

De namen die centraal stonden in deze fase waren die van Lawrence en Lorsch. Zij introduceerden het begrip 'contingency theory'. In hun boek uit 1967 stelden zij dat zowel de theoretici uit de eerste fase (de klassieke organisatieleer) als uit de tweede fase ('Human Relations' en 'Human Resources') er ten onrechte vanuit gingen dat er 'one best way to organize' zou zijn. Hun uitgangspunt was «that organizational variables are in a complex interrelationship with one other and with conditions in the environment» [1967, p.157].

De belangrijke empirische bijdrage van deze auteurs was dat bij een dynamische en complexe omgeving (hoge mate van onzekerheid voor de organisatie) effectieve organisaties zowel sterk gedifferentieerd als sterk geïntegreerd waren; in feite dus een paradox [zie §2.4].

Centraal in de structurele contingentietheorie staat de congruentiegedachte. Deze houdt in dat de «effectiviteit van een organisatie afhankelijk is van de mate van congruentie tussen haar sociale structuren en haar omgeving» [Pennings, 1989]. De structurele contingentietheorie veronderstelt dat zowel de omgeving als de organisatiestructuur geobjectiveerd kunnen worden. Na analyse van deze werkelijkheden kunnen, indien nodig, aanpassingen in de

structuur worden bewerkstelligd om uiteindelijk de welomschreven doelen, zoals doelmatigheid of betere prestaties, van de organisatie te realiseren.

Het dominante mensbeeld bij deze visie is die van 'administrative man'. De 'administrative man' construeert een gesimplificeerd model van een reële situatie die tijdelijk als waar wordt beschouwd. Hij weet dat de werkelijkheid gemoduleerd wordt door zijn cognities, die haar daardoor hanteerbaar maken voor rationeel handelen. Daar zijn kennis van de werkelijkheid fragmentarisch is, de consequenties van zijn handelen in de toekomst liggen en zijn verbeeldingskracht ontoereikend is, selecteert hij bij zijn pogen om bepaalde doelen te verwezenlijken dat alternatief dat een minimum standaard van tevredenheid voor hem oplevert [Simon, 1957]. Het verschil tussen 'administrative man' en 'rational man' is dat de eerste tevreden is met het bereiken van een bepaald doelniveau, terwijl de tweede het doel (winst) wil maximaliseren. Daarbij weet 'administrative man' dat zijn rationaliteit begrensd is ('bounded rationality', Simon, 1957) in tegenstelling tot de alwetendheid van 'rational man'. Deze beperkingen zijn mede afhankelijk van een aan verandering onderhevige organisatiecontext. De aard van de beperkingen is dus dynamisch.

Hoe dacht 'administratieve man' over de wijze van leidinggeven? Het lijkt onwaarschijnlijk dat hij niet beïnvloed zou zijn door de Human Relations en Resources bewegingen. Het eigene van 'administrative man' is het rationeel handelen met betrekking tot de doeltreffendheid van zijn organisatie in haar omgeving. Gemotiveerde werknemers zijn daarvoor noodzakelijk. De technieken die door de hierboven genoemde bewegingen zijn ontwikkeld om de tevredenheid en de motivatie van werknemers te verbeteren, kunnen rationele middelen zijn om de doeltreffendheid van een organisatie te vergroten. Deze redenering was in wezen de rechtvaardiging van de industriële psychologen uit de jaren zestig om sociaal-psychologische processen centraal te stellen. Tevredenheid en motivatie werden gerelateerd aan de produktiviteit van de organisatie.

«In the ways of business everything had to be justified on economic grounds» [Mintzberg, 1983, p.614].

2.2.4 De open-organische visie

Deze fase kenmerkt zich door het veelvuldige gebruik van metaforen. Organisaties worden afgebeeld als een vuilnisvat [Cohen, March & Olsen, 1972], anarchie [Cohen & March, 1974], ruimtestation [Weick, 1977] of wilde stam [Turner, 1977]. Morgan [1986] beschrijft acht beelden van organisaties op grond waarvan hij organisatietheorieën classificeert. De dominante metafoor in de jaren tachtig was die van cultuur.

Weick [1979] vindt dat een organisatie bestaat uit losjes gekoppelde systemen ('loosely coupled systems'). Systemen kunnen al naar gelang deze meer relevante gemeenschappelijke variabelen hebben, strakker of losser met elkaar verbonden zijn. De organisatie als een blokkendoos [Simon, 1969]. Volgens Weick bestaat een organisatie uit plannen, recepten, regels, instructies en programma's die gedragingen van twee of meer mensen genereren, interpreteren en reguleren. Op deze manier kan een complexe organisatie ontleed worden in stabiele deelverzamelingen (blokken) die cruciaal zijn voor de organisatie. De vragen die gesteld kunnen worden zijn: waarom zijn deze blokken zo stabiel, waarom zijn andere blokken dat niet, hoe kunnen figuraties gecreëerd of ontbonden worden? Om deze vragen te kunnen beantwoorden en om het belang van deze gedachte aan te tonen, gaan we in het kort in op de sociale-constructie theorie van Weick.

Een blok kenmerkt zich door drie processen, die eveneens de kenmerken zijn van organiseren. Deze processen zijn het 'enactment'-proces, het selectieproces en retentieproces.

Een individu kan in verwarring raken doordat in zijn directe omgeving bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden die voor hem dubbelzinnig zijn. Dat wil zeggen, het ruwe materiaal moet eerst verwerkt worden voordat er betekenis aan gegeven kan worden. Het 'enactment'-proces kan worden omschreven als het proces waarin

het individu direct slaags raakt met de 'externe' omgeving, waardoor dubbelzinnigheden geproduceerd worden. Tijdens de selectiefase reduceert het individu het dubbelzinnig materiaal tot betekenisvolle begrippen. Uit allerlei mogelijk figuur-achtergrondrelaties (het dubbelzinnige ruwe materiaal) wordt die samenstelling gekozen die helderheid en duidelijkheid verschaft. De succesvolle oplossing wordt vervolgens opgeslagen in zogenaamde 'cause maps' (het retentieproces). Het woord 'cause map' impliceert dat de helderheid en duidelijkheid gepaard gaan met veronderstelde oorzaak-gevolg relaties. In de gekozen figuur-achtergrond worden causale verbanden gecreëerd.

Zolang de nieuwe dubbelzinnigheden (of onregelmatigheden, Offenbeek, 1992) verklaard kunnen worden vanuit de reeds bestaande 'cause maps', is er niets aan de hand. Er worden door het individu als het ware standaardprocedures toegepast om die ruwe stimuli te interpreteren. Indien de 'cause maps' het nieuwe materiaal niet kunnen reduceren tot een betekenisvolle figuur-achtergrondrelatie met bijbehorende oorzaak-gevolg patronen dan moet er actief gezocht worden naar nieuwe figuraties die wel helderheid en duidelijkheid verschaffen. Frank & Brownell [1989] benadrukken dat dit actief zoeken gebeurt door interpersoonlijke communicaties.

Weick [1979, p.142] wijst er eveneens op dat het reduceren van dubbelzinnigheden in essentie een interpersoonlijk proces is dat wordt uitgevoerd door minimaal twee individuen. Door interpersoonlijke communicatie zullen individuen tot overeenstemming (gemeenschappelijke betekenis) komen over welke figuur-achtergrondrelatie met haar oorzaak-gevolg patronen op dat moment 'waar' en welke een illusie zijn. De selectie- en retentiefase zijn intra-individueel omdat de constructie in het hoofd van een individu wordt opgeslagen; de weg daartoe is interindividueel van aard.

De blokken zijn de bouwstenen van een organisatie. In een blok gaat het om de communicatie-activiteiten van minimaal twee personen. Deze personen construeren een werkelijkheid (een bepaal-

de geselecteerde figuur-achtergrondrelatie), die voor hen tijdelijk waar is. Zij roepen als het ware een verlaat beeld op van een omgeving, die hun gedane handelingen had kunnen oproepen (rationalisatie achteraf). Deze werkelijkheid (ook wel 'enacted environment' genoemd) dient als een plausibele gids voor verder handelen. Bij nieuwe dubbelzinnigheden zal eerst de gids (de regels) worden geraadpleegd, biedt deze geen uitkomst dan zal deze herschreven worden of in het uiterste geval terzijde worden gelegd. De interactieprocessen moeten leiden tot een nieuwe gemeenschappelijke definitie van de omgeving. De constellatie van de blokken (de sociale structuur) verandert dan.

De metafoor van het vuilnisvat heeft vooral betrekking op besluitvormingsprocessen. Deze processen worden nooit gedomineerd door de intenties van degenen die besluiten nemen, maar zijn eerder het resultaat van collectief leren. Anders gezegd, er bestaat geen duidelijk verband tussen problemen en de uiteindelijke keuzes die worden gemaakt. «Although decision making is thought of as a process for solving problems, that is often not what happens. Problems are worked upon in the context of some choice, but choices are made only when the shifting combinations of problems, solutions and decision makers happen to make action possible» [Cohen, March & Olsen, 1972, p. 16 en 1976 p. 36].

Het gemeenschappelijke dat tot uitdrukking komt in de verschillende metaforen is het ontmaskeren van de *mythe van rationaliteit*. De bijdrage van de metafoor cultuur is dat een 'rationeel' aspect als structuur symbolische betekenis heeft, die veel vertelt over het functioneren van een organisatie. Rationaliteit is verankerd in het proces van betekenisgeving. Organisaties bestaan dan bij de gratie van gemeenschappelijke systemen van betekenis. Rationaliteit kan alleen na het plaatsvinden van allerlei processen of gebeurtenissen geconstrueerd worden.

De mens wordt hier gezien als een complex wezen, dat zeer veranderlijk is. Schein [1971] postuleert: De mens is niet alleen «more complex within himself, being possessed of many needs and poten-

tials, but he is also likely to differ from his neighbor in the pattern of his own complexity» [p.60]. In deze zin kan gesteld worden dat de dominante mensbeelden uit de verschillende tijdvakken slechts een bepaald aspect van de mens in de organisatie benadrukten.

Samenvattend. Onderzoek naar verschillende mensbeelden in organisaties hebben geen bewijs geleverd dat het ene beeld beter is dan het andere [Ribeaux & Poppleton, 1978]. De betekenis van een dominant mensbeeld in een bepaalde theorie is dat het gevolgen heeft voor allerlei processen in de organisatie. Het dominante mensbeeld voor de ondernemer bij de gesloten-rationele visie is die van 'rational man'. De ondernemer als rationele betweter. Hij kan op basis van een rationele afweging het arbeidsproces zo inrichten dat het doel bereikt kan worden. De werknemer wordt binnen deze stroming gezien als een calculerende burger ('economic man'). De manier om de werknemer aan te sturen is via procedures en regels die het arbeidsproces beheersen. De vrijheid van handelen wordt door die regels en procedures veelal zeer beperkt. Echter, procedures en regels geven ook veiligheid aan de werknemer. Willekeur wordt teruggedrongen. Verburg [1982] merkt in dit verband op dat de rechten van het individu i.c. de werknemer beschermd worden niet «omdat het individu zo centraal staat... , maar veeleer om te voorkomen dat partijdig macht wordt aangewend ten bate van niet- of anti-organisatorische doeleinden» [p.345].

Bij de gesloten-organische visie staat zowel voor de ondernemer als voor de werknemer het mensbeeld van 'social man'. De betekenis van het werk wordt gevonden in sociale relaties in de organisatie. Niet formeel geregelde samenwerking tussen verschillende organisatieleden creëert de informele organisatie. Teamwerk is essentieel. Het aansturen van organisatieleden kan niet via machtdwangstrategieën, maar door middel van sociale krachten, zoals het creëren van een gemeenschappelijke definitie van de situatie.

Het dominante mensbeeld bij de open-rationele visie is de ondernemer als rationeel mens die rekening houdend met de

invloeden van de externe omgeving zijn doelen tracht te realiseren, maar zich begrensd weet door zijn beperkingen. Het gaat in de eerste plaats om de doeltreffendheid van de organisatie en niet de doelmatigheid. Gedrag van de werknemers wordt vooral aangestuurd via het afrekenen op het wel of niet realiseren van de doelen. Er worden binnen deze visie geen expliciete uitspraken gedaan over de aard van de werknemer. Het gaat in principe om het gedrag, dat ten dienste moet staan aan het realiseren van de organisatie-doelen.

Het dominante mensbeeld bij de open-organische visie is voor zowel de ondernemer als werknemer die van 'complex man'. Centraal binnen dit mensbeeld staat dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd wordt. Door interpersoonlijke communicatie kunnen organisatieleden een gemeenschappelijke definitie van de situatie tot stand brengen. Organiseeleden worden aangestuurd door middel van communicatie of regels. Regels zijn van toepassing op situaties die onproblematisch zijn. Bij problematische situaties is communicatie tussen organisatieleden noodzakelijk om allereerst een gemeenschappelijke definitie van die situatie te krijgen om daarna aan oplossingen te gaan werken. Essentieel binnen deze visie is dat pas achteraf de handelingen rationeel gerechtvaardigd worden.

Beide rationele visies leggen nadruk op de beheersing van menselijk gedrag in de organisatie. De beide organische visies benadrukken de mens als sociaal wezen. De interpersoonlijke communicaties vormen dan het hart van de organisatie. Flexibiliteit is door het informele karakter van die communicaties een gegeven.

Quinn en de zijnen [1990] beschrijven eveneens de vier hoofdstromingen in de organisatiekunde vanuit een evolutionistisch perspectief. Zo plaatsen zij het interne procesmodel en het rationele doelmodel in het tijdvak 1900–1925; het 'Human Relations' model in het tijdvak 1926–1950 en het open systeemmodel in het tijdvak 1951–1975. In het tijdvak vanaf 1976 tot nu situeren zij het

model van en/en-vooronderstellingen ('both/end assumptions'), het CVA-raamwerk [zie figuur 2.2]. Met dit laatste bedoelen zij dat de vier modellen niet als onafhankelijk van elkaar moeten worden gezien, maar eerder als concurrerende of complementaire elementen in een model over het management.

1900 – 1925 Weber, Taylor, Fayol 'rational goal' model 'internal process' model	1951 – 1975 Lawrence & Lorsch Mintzberg 'open systems' model
1926 – 1950 Barnard, Mayo 'Human Relations'	1976 – nu Peters & Waterman Quinn & Rohrbach 'competing values' model

Figuur 2.2 Vier stadia van theorie-ontwikkeling en leidende theoretici (naar Quinn et al., 1990)

In paragraaf 2.4.3 komen we terug op de verschillen tussen de figuren 2.1 en 2.2. Een belangrijke discrepantie tussen deze twee figuren is dat in figuur 2.2 het rationele doelmodel gesitueerd wordt in het tijdvak van het interne procesmodel. Op grond van de indeling van figuur 2.1 zou het rationele doelmodel geplaatst worden bij de contingentietheorie. Het rationele doelmodel veronderstelt een interactie met de omgeving [zie §2.4.2], terwijl de nadruk in de periode 1900–1925 op de interne organisatie lag. De prescripties van Taylor en Fayol hadden vooral betrekking op het inrichten van de interne organisatie. Bij het interne procesmodel staat technische rationaliteit centraal, terwijl het bij het rationele doelmodel om de organisatorische rationaliteit gaat. Het doel is immers het realiseren van uitkomsten en niet de weg naar de uitkomsten.

2.3 Een empirisch perspectief

Het CVA-raamwerk [Quinn en Rohrbach, 1981, 1983] werd ontwikkeld om verschillen in waarden, die ten grondslag zouden liggen aan verschillende organisatorische effectiviteitscriteria, te beschrijven. Deze auteurs vonden dat de verschillende organisatorische effectiviteitscriteria langs drie dimensies geïnclassificeerd konden worden. Deze waren: de focus van de organisatie (intern-mensgericht versus extern-organisatie-gericht), flexibiliteit versus beheersing en middel- versus doelgericht [zie §2.1 en §2.4]. Het CVA-raamwerk werd vervolgens door Quinn en Kimberly [1984] uitgebouwd naar een organisatiecultuur-model. Volgens hen kon met behulp van het CVA-cultuurmodel onderzocht worden « .. the deep structures of organizational culture, the basic assumptions that are made about such things as the means of compliance, motives, leadership, decision-making, effectiveness, values and organizational forms» [p. 298]. De vier organisatiecultuur-typen waren: 'group culture', 'developmental culture', 'hierarchical culture' en 'rational culture'. De 'group culture' kenmerkt zich door normen en waarden die affiliatie benadrukken. De ontwikkeling van het menselijk kapitaal, participatie in besluitvorming en consensus zijn centrale waarden. De 'developmental culture' is doordrongen van de noodzaak tot verandering. De waarden van de 'hierarchical culture' zijn stabiliteit, regels en procedures. Van oudsher zijn deze waarden geassocieerd met bureaucratie. Tenslotte, de 'rational culture' is doordrongen van de waarde prestatie. Deze vier organisatiecultuur-typen worden in paragraaf 2.4.2 uitvoerig beschreven.

In Leuven wordt bij de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie sinds de jaren zeventig onderzoek verricht naar organisatieklimaat [DeWitte & DeCock, 1986]. De daar ontwikkelde vragenlijsten, de Organisationsklimaatindex voor Profit Organisations (OKIPO) en de VOKIPO (v=verkorte), zijn gebaseerd op de 'Business Organization Climate Index' (BOCI) van Payne en Mansfield [1973]. Factoranalyses werden verricht op de data uit onderzoek bij 25 ziekenhuizen [DeVisch, 1983]. Twee factoren kwamen naar

voren, te weten: organisatorische dynamiek en beheersing [DeWitte, 1985]. Een vier-factorenoplossing leverde de volgende factoren op: *a.* dynamische oriëntatie, *b.* controle, *c.* beleidsoriëntatie en *d.* interpersoonlijke relaties. De twee factoren zouden ten grondslag liggen aan de vier factoren [DeVisch, 1983].

De overeenkomst met het model van Quinn was volgens DeVisch duidelijk waarneembaar. De interpersoonlijke relatie-factor kwam overeen met de 'group culture', de dynamische oriëntatie-factor met de 'developmental culture', de controle-factor met de 'hierarchical culture' en de beleidsoriëntatie-factor met de 'rational culture'. De twee basale factoren 'organisatorische dynamiek' en 'beheersing' schenen te corresponderen met de dimensies intern-extern gericht en flexibiliteit-beheersing van het CVA-raamwerk.

De verkorte vragenlijst (VOKIPO) werd samengesteld uit de items van de OKIPO en op basis van het CVA-model [DeCock et al., 1986]. Deze vragenlijst mat dus vier organisatieklimaattypes. Deze waren: een ondersteunend klimaat, een innovatief klimaat, een klimaat gekenmerkt door respect voor regels en een klimaat gekenmerkt door doelgerichte informatiedoorstroming. De assen die ten grondslag lagen aan het VOKIPO-model waren 'gericht zijn op individuen versus gericht zijn op de organisatie' en 'flexibiliteit versus beheersing'.

De as individu-organisatie lijkt en is anders dan de as intern-extern. Extern betekent eerder het oog op de omgeving, waarbij de nadruk op beheersing of flexibiliteit kan liggen, terwijl intern het socio-technische systeem in de organisatie betekent. De as flexibiliteit versus beheersing heeft bij DeCock et al. eerder betrekking op het wel of niet rekening houden met de omgeving. Bij de bespreking van de ontwikkeling van het FOCUS-instrument wordt nader op dit punt ingegaan. [zie §3.4.3].

2.4 Het 'Competing Values' Raamwerk

2.4.1 Inleiding

Het CVA-model is ontworpen als een geïntegreerd raamwerk, waarin vier perspectieven op organiseren centraal staan. Quinn en Rohrbach [1983] concludeerden dat organisatiedeskundigen een impliciet theoretisch raamwerk of cognitieve kaart hebben, op grond waarvan zij organisatorische effectiviteitscriteria indelen. De vier kaarten of modellen zijn: 'rational goal approach', 'the developmental or open systems approach', 'the consensus or team approach' en 'the hierarchical or internal process approach' [Quinn, 1988]. Volgens Quinn [1988] corresponderen deze vier modellen met vier hoofdstromingen in de organisatiekunde [zie §2.2] en met vier oriëntaties van informatieverwerking. Anderen leggen zelfs een verband met archetypen van Jung [Cameron en Freeman, 1991]. Het CVA-raamwerk is het beste samen te vaten als vier perspectieven op organiseren.

Quinn [1988] gebruikt verschillende aanduidingen voor elk van deze vier perspectieven, terwijl ze in wezen als synoniemen gehanteerd kunnen worden. Zo beschrijft hij de hierboven genoemde modellen ook als 'the firm', 'the adhocracy', 'the team' en 'the hierarchy'. Om verwarring te vermijden worden deze vier perspectieven omschreven als het *rationele doelmodel*, het *open systeemmodel*, het *human relations-model* en het *interne procesmodel*.

In elk model zijn basale veronderstellingen over 'wat is de juiste manier van organiseren' waar te nemen. De basale veronderstellingen uit de vier perspectieven zijn geïntegreerd in het CVA-raamwerk [zie figuur 2.3]. De veronderstellingen kunnen zowel tegenstrijdig als aanvullend zijn. In dit verband spreekt Quinn [1988] over het paradoxale karakter van het model. Met paradox wordt bedoeld «the simultaneously presence of contradictory, even mutually exclusive elements» [Quinn en Cameron, 1988, p. 2]. De auteurs refereren aan het Janus-denken [Rothenburg, 1979]. De Romeinse god Janus keek zowel naar links als naar rechts. Een

'Janus-denker' beschouwt twee of meer tegengestelde of elkaar uitsluitende ideeën tegelijkertijd als valide ideeën. Zo zijn in het CVA-model stabiliteit en adaptiviteit tegengestelde waarden. Onderzoek bij onder andere universiteiten in de VS zou hebben aangetoond dat organisaties die de effectiviteit verbeterden zowel adaptiviteit als stabiliteit nastreven [Cameron, 1986].

Uit nadere bestudering van de resultaten van dit onderzoek bleek dat de leiding van een dergelijke organisatie zich ervan bewust was dat voor de gehele organisatie niet dezelfde effectiviteitscriteria gesteld konden worden. Sommige afdelingen streefden bijvoorbeeld die criteria na die bij het open systeemmodel thuishoren en andere afdelingen probeerden de criteria van het human relations-model te realiseren [Cameron en Freeman, 1991]. In hetzelfde onderzoek werden de organisaties op grond van de resultaten van een organisatiecultuurvragenlijst ingedeeld naar vier organisatiecultuurtypen, te weten: 'clan' (het human relations-model), 'adhocracy' (het open systeemmodel), 'market' (het rationele doelmodel) en 'hierarchy' (het interne procesmodel). Alhoewel geen enkele organisatie door één type te karakteriseren was, konden wel organisaties met een dominante cultuur beschreven worden. De vier cultuurtypen verschilden ten aanzien van de effectiviteitscriteria. Elk dominante cultuurtype was het meest effectief ten aanzien van die criteria die in het domein van hetzelfde perspectief vallen. Zeer verbazingwekkend is dit niet. Immers, de operationalisaties van cultuur en effectiviteit per perspectief zijn op dezelfde waarden en basale veronderstellingen gebaseerd. Zo schrijven Cameron en Freeman [1991]: «... clans are more highly effective in human resource areas than are hierarchies» [p. 46]. Dit duidt op een cirkelredenering.

In paragraaf 2.4.2 zal aan de hand van een voorbeeld duidelijk worden gemaakt, dat ondanks de aanwezigheid van de basale veronderstelling van een bepaald perspectief in de organisatie, waarden van de andere perspectieven ook binnen de organisatie rele-

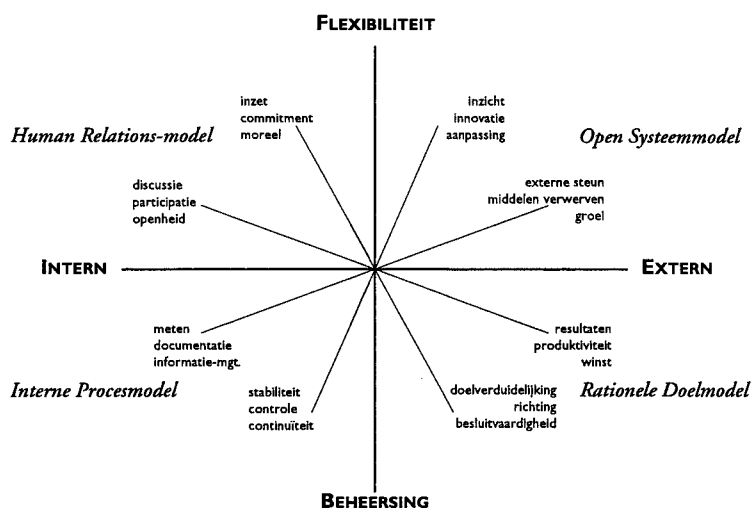
vant zijn. In deze zin, is het CVA-raamwerk paradoxaal van karakter.

2.4.2 Het CVA-model voor organisatiecultuur

Het CVA-model is dus een geïntegreerd raamwerk. Binnen dat raamwerk worden vanuit de vier perspectieven op organiseren modellen voor organisatiecultuur, stijlen van leidinggeven, macht en invloed en effectiviteitscriteria behandeld.

Elk van de hierboven genoemde modellen in het CVA-raamwerk heeft hetzelfde assenstelsel. De horizontale as betreft het gezichtspunt van de organisatie. Dit kan intern of extern zijn. Intern betekent dat de organisatie zelf centraal staat, dat wil zeggen haar processen en mensen; extern betekent dat de organisatie en haar relatie met de omgeving het aandachtspunt is. De verticale as heeft als uiteinden flexibiliteit en beheersing. Flexibiliteit houdt in de tendens naar decentralisatie en differentiatie. Beheersing wil zeggen de tendens naar centralisatie en integratie. De combinatie van deze assen levert vier quadranten op. In het quadrant linksboven staat het human relations-model; in het quadrant rechtsboven staat het open systeemmodel; in het quadrant rechtsonder staat het rationele doelmodel en in het quadrant linksonder staat het interne procesmodel [zie figuur 2.3].

Figuur 2.3 geeft het organisatiecultuur-model, zoals dat binnen het CVA-raamwerk [Quinn, 1988] beschreven wordt, weer. Het human relations-model wordt hier gekenmerkt door de waarden discussie, participatie, openheid, inzet, commitment en moreel. De waarden van het open systeemmodel zijn inzicht, innovatie, aanpassing, externe steun, middelen verwerven en groei. Het rationele doelmodel kent de waarden resultaten, produktiviteit, winst, doelverduidelijking, richting (waar naar toe te werken) en besluitvaardigheid. Het interne procesmodel wordt gekarakteriseerd door de waarden meten, documentatie, informatie-management, stabiliteit, controle en continuïteit. Elk model ligt, aldus Quinn, diagonaal



Figuur 2.3 Het organisatiecultuurmodel vanuit het CVA-raamwerk (naar Quinn, 1988)

tegenover een ander model en heeft aangrenzende modellen. Zo staat het human relations-model met de nadruk op de interne processen en flexibiliteit in sterk contrast met het rationele doelmodel, dat beheersing en het externe gezichtspunt benadrukt. De aangrenzende modellen voor het human relations-model zijn het open systeemmodel en het interne procesmodel. Het human relations-model heeft met het open systeemmodel de nadruk op flexibiliteit gemeen en met het interne procesmodel de nadruk op het interne gezichtspunt. Het gemeenschappelijke tussen het open systeemmodel en het rationele doelmodel is het externe gezichtspunt (antwoord geven op veranderingen in een competitieve markt). De overeenkomst tussen het rationele doelmodel en het interne procesmodel is de nadruk op beheersing.

Dit model, en in bredere zin het CVA-raamwerk, suggereert dat deze waarden en criteria concurrerend of tegengesteld zijn. «We want our organizations to be adaptable and flexible, but we also want them to be stable» [Quinn, 1988, p. 49]. De auteur stelt dat de waarden van de vier organisatiecultuur-typen tegengesteld lijken

te zijn. Het model veronderstelt niet dat deze tegengestelde waarden in werkelijkheid niet naast elkaar zouden kunnen bestaan. Het neemt aan dat de tegenstelling in ons hoofd zit. Dit is dus, volgens Quinn, het paradoxale karakter van het model.

De vraag is of Quinn van mening is dat de tegengestelde waarden tegelijkertijd evenveel accent moeten hebben in een organisatie. Met andere woorden, zijn in een organisatie als gevolg van interne of externe invloeden bepaalde waarden uit één van de vier modellen dominant en zijn de waarden uit de overige drie modellen slechts in bepaalde mate aanwezig? Het antwoord op deze vraag is indirect af te leiden uit het boek «Beyond Rational Management» [Quinn, 1988]. In dat boek veronderstelt Quinn vier opeenvolgende fasen in de ontwikkeling van nieuwe organisaties. In elke fase zijn de waarden behorend bij een bepaald model dominant. In de eerste fase, 'the entrepreneurial stage' zijn de waarden van het open systeemmodel dominant, de waarden van het human relations-model en het rationele doelmodel zijn in mindere mate van belang en de waarden van het interne procesmodel zijn nauwelijks van belang. Tijdens de tweede fase, 'the collectivity stage' zijn de waarden van het human relations-model en het open systeemmodel dominant. De waarden van het interne procesmodel zijn amper aanwezig. De derde fase, 'formalization stage' wordt vooral gekenmerkt door de waarden van het interne procesmodel. De waarden van het human relations-model en het open systeemmodel zijn nauwelijks aanwezig. Tenslotte, in de vierde fase 'elaboration of structure stage' staan de waarden van het open systeemmodel weer centraal. De waarden van de andere drie modellen zijn van ondergeschikt belang [Quinn, 1988, p. 60-61].

Quinn schetst dus een beeld dat, afhankelijk van de fase waarin een organisatie verkeert, bepaalde waarden uit één model dominant zijn. Daarbij kunnen ook waarden uit de andere modellen aanwezig zijn. Nu zou beargumenteerd kunnen worden dat een volwassen organisatie door de waarden van de vier modellen gekenmerkt zou worden. De vraag is of een organisatie in deze beteke-

nis ooit volwassen kan worden. Quinn schetst het beeld van een cirkel. Na de start dijt een organisatie uit; om de boel bij elkaar te houden, is formalisatie nodig; om te overleven is groei noodzakelijk en dient de organisatie opgedeeld te worden en begint de eerste fase weer.

Op grond van het geschetste beeld van de ontwikkelingsfasen van een organisatie is de vraag 'kunnen tegengestelde waarden tegelijkertijd *evenveel* accent hebben in een organisatie' negatief beantwoord. Daarnaast kan aan de hand van een vergelijking tussen de waarden van de vier modellen en de basale veronderstellingen bij de mensbeelden van de vier theoretische stromingen aangetoond worden dat sommige waarden uit de verschillende modellen in zekere mate elkaars tegenpolen zijn. Met behulp van de structurele contingentietheorie wordt duidelijk gemaakt dat de dominantie van een model mede afhankelijk is van de omgeving van de organisatie. Dit laatste wordt met een voorbeeld uit de praktijk toegelicht.

Het human relations-model kent het mensbeeld van social man. De basale veronderstelling van dit beeld is dat de mens de betekenis van het werk vindt in de sociale relaties in de organisatie. Samenwerking met anderen staat daarom centraal. De waarden die in figuur 2.3 bij het human relations-model staan, zijn afgeleid uit deze basale veronderstelling. Discussie, participatie, openheid en moreel vloeien als het ware voort uit samenwerking. Andersom geredeneerd kan gesteld worden dat als mensen niet willen samenwerken, er ook geen sprake is van openheid, participatie en moreel.

De basale veronderstelling bij het mensbeeld van het open systeemmodel is interpersoonlijke communicatie. De vraag die direct gesteld moet worden is of samenwerken niet hetzelfde is als interpersoonlijke communicatie. Samenwerken heeft vooral betrekking op interpersoonlijke relaties, waaronder communicatie, in de organisatie. Interpersoonlijke communicatie in het open systeemmodel heeft vooral betrekking op de relatie van de organisatie met de externe omgeving. Dat wil zeggen, organisatieleden proberen een

gemeenschappelijke definitie van de externe situatie te creëren. In de sociale constructietheorie wordt benadrukt dat bij een onproblematische situatie regels kunnen worden toegepast. Pas als de situatie gewijzigd wordt door veranderingen in de omgeving is er interpersoonlijke communicatie nodig om de nieuwe situatie te definiëren [zie § 2.2.4]. Vandaar dat de waarden bij deze veronderstelling innovatie, aanpassing, middelen verwerven en groei zijn.

In het rationele doelmodel staat doeltreffendheid centraal. Gedrag is afgestemd op het realiseren van de doelen. De waarden zijn derhalve besluitvaardigheid, produktiviteit en doelverduidelijking.

Het in bedwang houden van werknemers is de basale veronderstelling bij het interne procesmodel. De waarden meten, documentatie, controle en stabiliteit staan centraal.

Uit de vergelijking van de fundamentele aannamen blijkt dat sommige daarvan dichter bij elkaar liggen dan andere. Die van samenwerken (human relations-model) en interpersoonlijke communicatie (open systeemmodel) zijn aan elkaar gerelateerd. Die van dwang (interne procesmodel) staat echter haaks op eerder genoemde aannamen. Dat wil zeggen, dwang kan niet samengaan met vrije interpersoonlijke communicatie of samenwerking. Op het niveau van waarden is bij een vergelijking tussen deze modellen eveneens een spanningsveld aanwezig. Een sterke nadruk op stabiliteit en meten staat openheid, discussie, innovatie en groei in de weg. Innovatie veronderstelt samenwerken, waarbij dus discussie, openheid en inzet belangrijke componenten zijn. Zowel het interne procesmodel als het rationele doelmodel leggen de nadruk op beheersing van het menselijk gedrag in een organisatie.

De grondgedachte van het structurele contingentieperspectief is dat een gegeven sociale structuur van een organisatie in een bepaalde omgeving beter past dan in een andere [zie ook §2.2.3]. Een bekende dichotomie om de omgeving te karakteriseren is die van stabiel versus dynamisch en eenvoudig versus complex. In termen van de vier modellen zou dit betekenen dat een organisatiecultuur

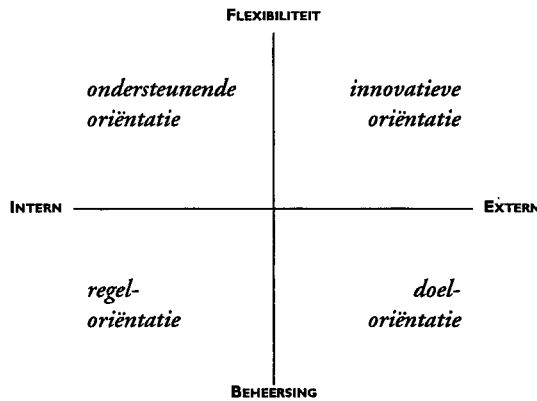
gekenmerkt door de waarden van het interne procesmodel, congruent is met een omgeving die eenvoudig en stabiel is. Een organisatiecultuur met de waarden van het open systeemmodel is congruent met een complexe en dynamische omgeving. De waarden van het human relations-model voor de organisatiecultuur zijn passend in een complexe en stabiele omgeving en de waarden van het rationele doelmodel zijn passend in een eenvoudige en dynamische omgeving [Van Muijen, Koopman, Szabó & Takács, 1993].

De boodschap van de structurele contingentietheorie is dus dat bij een bepaalde omgeving de waarden uit een bepaalde model dominant zijn. De waarden uit de overige modellen kunnen aanwezig zijn, maar in mindere mate. Ter illustratie mag een reorganisatie van het productieproces bij één van de productiefabrikanten bij een automobiefabriek genoemd worden. Het productieproces was voor de reorganisatie 'klassiek' ingericht. Dat wil zeggen, aan de lopende band werd door verschillende mensen in een serieel proces een vrachtwagen geproduceerd. De nadruk lag op het interne procesmodel met de waarden documentatie, meten, informatie-management, stabiliteit en continuïteit. Na de reorganisatie werkt slechts één groep aan één produkt (bijvoorbeeld de cabine). Die groep is zelf verantwoordelijk voor zaken als veiligheid, personele bezetting, administratie, kwaliteit, onderhoud en aflevering. Men lost zelf problemen op en is voortdurend bezig met het verbeteren van doelmatigheid en doeltreffendheid.

Het nieuwe dominante model is in dit voorbeeld het rationele doelmodel. De basale veronderstelling is doeltreffendheid, het verbeteren van de prestatie. Maar ook meten blijft van belang. De groepsprestatie is mede afhankelijk van samenwerking en communicatie. De waarden van de drie andere modellen zijn aanwezig, maar staan als het ware in dienst van de waarde doeltreffendheid.

2.4.3 Het organisatiecultuur-model van deze studie

Het organisatiecultuur-model van de FOCUS-groep is gebaseerd op het CVA-organisatiecultuur-model van Quinn [1988] en het organisatieklimaat-model van DeCock et al. [1986]. Figuur 2.4 toont dit model. Deze figuur heeft hetzelfde assenstelsel als figuur 2.3. De verticale as representeert de dimensie flexibiliteit versus beheersing en de horizontale as representeert de dimensie intern versus extern gericht. De vier organisatiecultuur-typen of oriëntaties zijn de ondersteunende oriëntatie (het human-relations-model), de innovatieve oriëntatie (het open systeemmodel), de regeloriëntatie (het interne procesmodel) en de doeloriëntatie (het rationele doelmodel).



Figuur 2.4 Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep

Voordat een beschrijving wordt gegeven van de inhoud van de vier oriëntaties, zal eerst het assenstelsel nader besproken worden. Het assenstelsel is verraderlijk, in die zin dat het de suggestie wekt dat de twee dimensies unidimensioneel zijn. Dat zijn ze niet. Niet-intern betekent niet per se extern en geen beheersing wil niet zeggen dat er sprake is van flexibiliteit. Uit figuur 2.3 blijkt dat de waarden niet gedefinieerd zijn conform het assenstelsel, maar op grond van de modellen. De waarde 'participatie' is niet gedefinieerd

op grond van de combinatie intern en flexibel, maar op grond van het human relations-model. Het assenstelsel is geen mathematisch stelsel, maar een model, dat wil zeggen een voorstelling-bij-wijze-van-spreken. De intentie van het assenstelsel is om de veronderstellingen (hier: beheersing, flexibiliteit, rationeel en flexibiliteit) bij de vier modellen te verduidelijken. Doordat het model in figuur 2.4 en het algemene model in figuur 2.3 verwarring kunnen zaaien, wordt een alternatief model behandeld [zie figuur 2.5]. Daarvoor worden de figuren 2.1 en 2.2. en 2.4 met elkaar vergeleken.

Figuur 2.1 en 2.2 tonen de vier modellen naar hun historische ontwikkeling. Het verschil tussen deze twee figuren is dat het rationele doelmodel in figuur 2.2 bij het interne procesmodel wordt geplaatst. In paragraaf 2.2.4 werd aangetoond dat dit niet juist is. Een andere discrepantie tussen deze twee figuren is de aanwezigheid van het CVA-model in figuur 2.2. Het lijkt of in figuur 2.2 het rationele doelmodel bij het interne procesmodel wordt geplaatst om ruimte te creëren voor het CVA-model. En dat terwijl het CVA-raamwerk niets anders doet dan de vier perspectieven op organiseren uit figuur 2.1 in een gelijksoortig model plaatsen.

	intern	extern
flexibiliteit	ondersteunende oriëntatie	innovatieve oriëntatie
beheersing	regeloriëntatie	doeloriëntatie

Figuur 2.5 Het organisatiecultuurmodel van deze studie

In figuur 2.5 worden de vier organisatiecultuur-oriëntaties weergegeven. Het grote voordeel van figuur 2.5 is dat de suggestie van unidimensionaliteit van het assenstelsel uit figuur 2.3 en 2.4 niet meer aanwezig is. De verschillen tussen de vier perspectieven zijn op grond van het kader nog steeds duidelijk zichtbaar.

Tot slot volgt een beschrijving van de vier organisatiecultuur-oriëntaties.

Vier organisatiecultuurtypen of -oriëntaties staan centraal. In het human relations-model is dat de ondersteunende oriëntatie; in het open systeemmodel is dat de innovatieve oriëntatie; in het rationele doelmodel is dat de doeloriëntatie en in het interne procesmodel is dat de regeloriëntatie [zie de figuren 2.3 en 2.4].

De *ondersteunende* oriëntatie. Kernbegrippen hierbij zijn participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groeps cohesie, individuele groei etc. De communicatie is vooral mondeling en informeel van aard. De stijl van leidinggeven is persoonsgericht. Werknemers worden aangemoedigd om ideeën omtrent het werk en hun gevoelens ten opzichte van elkaar te uiten. Beslissingen komen derhalve nogal eens via informele contacten tot stand. De betrokkenheid van de individuele werknemer bij zijn werk en de organisatie staat centraal.

De *innovatieve* oriëntatie. Deze oriëntatie kenmerkt zich door het zoeken naar nieuwe informatie in de omgeving, open staan voor veranderingen, het nemen van risico's, creativiteit, competitie, anticipatie, ruimte geven aan experimenteren, de wens om succesvol te zijn. Macht is vooral gebaseerd op individuele kennis en capaciteit om problemen op te lossen, liever nieuwe wegen inslaan dan oude paden betreden. De stijl van leidinggeven is zowel persoons- als taakgericht. De communicatie is vooral informeel en stroomt in allerlei richtingen. Medewerkers werken in projectgroepen en eventueel aan meerdere projecten. De organisatieleden hebben de vrijheid en de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. De leiding gaat ervan uit dat de werknemers zo betrokken zijn bij hun werk en bij de realisatie van de organisatiedoelstellingen dat controle van bovenaf nauwelijks nodig of niet mogelijk is.

De *regeleriëntatie*. De nadruk bij deze oriëntatie ligt op respect voor autoriteit, rationaliteit van de procedures en verdeling van het werk. Kortom, analyse en codificatie van arbeidsprocessen. De structuur is hiërarchisch en de communicatie volgt de voorge-

schreven lijnen en is voor namelijk schriftelijk van aard. Autoriteit wordt ontleend aan de in de procedures vastgelegde bevoegdheden. De stijl van leidinggeven is proceduregericht.

De *doel*oriëntatie. Begrippen als MBO, rationele planning (korte termijn), geselecteerde informatie, produkt, functionaliteit, doelstellingen en efficiëntie staan hier centraal. De stijl van leidinggeven is taakgericht. De leidinggevende speelt een grote rol. Al dan niet in overleg met de werknemer worden de individuele doelstellingen bepaald. De communicatie is selectief, op de individuele taken gericht, en vindt veelal mondeling plaats. Rationaliteit staat voorop, dat wil zeggen de leiding poogt op optimale rationele wijze, rekening houdend met de buitenwereld, de doelstellingen te realiseren.

2.5 Doel van de studie en de vraagstellingen

Het doel van deze studie is het ontwikkelen van een instrument op basis van het 'competing values' model [Quinn, 1988], waarmee organisatieklimaat en bepaalde aspecten uit de onderlaag van organisatiecultuur kunnen worden gemeten. De hieruit af te leiden vraagstellingen luiden:

1. Meet de FOCUS-vragenlijst de vier organisatieklimaat-oriëntaties, zoals die in het 'competing values' model worden onderscheiden?
2. Meet de FOCUS-vragenlijst evaluatieve aspecten uit de onderlaag van de vier organisatiecultuur-oriëntaties, zoals die in het 'competing values' model worden onderscheiden?

Voor de beantwoording van beide vragen is het noodzakelijk om enerzijds aan te tonen dat de vier concepten betrouwbaar door de vier geconstrueerde schalen gemeten worden, anderzijds dat de vragenlijst ook inderdaad datgene meet wat zij beoogt te meten. Bij deze laatste vraag gaat het om de begripsvaliditeit.

Op grond van de basale vooronderstellingen bij de verschillende mensbeelden verwachten wij dat voor beide delen van de vragen-

lijst de schaal voor de ondersteunende oriëntatie positief correleert met de schaal voor de innovatieve oriëntatie; dat de schaal voor de regeloriëntatie negatief correleert met de schalen voor de ondersteunende en de innovatieve oriëntatie en dat de schaal voor de regeloriëntatie positief correleert met de schaal voor de doeloriëntatie.

Hoofdstuk 3 ONDERZOEKSOPZET EN -UITVOERING

3.1 Inleiding

In 1989 kwamen onderzoekers uit Europa en de VS in Leuven bijeen met het plan om een onderzoeksgroep te vormen voor het bestuderen van organisatieklimaat/cultuur. In appendix I wordt de huidige samenstelling van deze onderzoeksgroep beschreven. De intentie van deze groep was enerzijds het ontwikkelen van een gemeenschappelijk bruikbare vragenlijst (FOCUS) voor het meten van organisatieklimaat/cultuur, anderzijds het vormen van een onderzoeksmodel waarin de variabele organisatieklimaat/cultuur centraal zou staan. Hier wordt ten aanzien van het internationale onderzoek alleen verslag gedaan van het eerste doel. Allereerst worden de ontwikkeling van de FOCUS'91-vragenlijst [§3.2], het onderzoek in Nederland met FOCUS'91 [§3.3] en de resultaten van de eerste internationale pilotstudie behandeld [§3.4]. In §3.5 wordt de constructie van de FOCUS'92-vragenlijst uiteengezet. De onderzoeksopzet van de hoofdstudie in Nederland wordt in §3.6 behandeld. In §3.7 wordt nader ingegaan op problemen bij analyse- en instructieniveau. Tenslotte worden in §3.8 de methoden van dataverwerking beschreven. In de Nederlandse onderzoeksopzet is het tweede doel van de onderzoeksgroep, het creëren van een onderzoeksmodel, opgenomen [zie §1.5 en §3.6].

3.2 De ontwikkeling van FOCUS'91, de eerste pilotstudie

Tijdens de eerste bijeenkomst van de onderzoeksgroep (verder aangeduid met FOCUS-groep) in Leuven werden op basis van het CVA-model [zie hoofdstuk 2] door de onderzoekers 258 items geformuleerd. De helft van de items betrof operationalisaties van organisatieklimaat; de andere helft had betrekking op evaluatieve aspecten van organisatiecultuur [zie hoofdstuk 1]. De items die betrekking hadden op organisatieklimaat werden descriptieve items

genoemd; de andere items waren evaluatieve items. De descriptieve items beschreven vooral gedragsaspecten in de organisatie; de evaluatieve items waren uitdrukkingen die evaluatieve aspecten van organisatiecultuur beoogden te meten. De FOCUS-vragenlijst bestond/bestaat dus uit twee delen.

Elk van de 258 items werd door de onderzoekers op een later tijdstip ingedeeld bij één van de vier organisatiecultuur-oriëntaties van het CVA-model (een expertevaluatie). 128 items, 64 items per deel, waarover bij deze indeling een grote mate van overeenstemming bestond tussen de onderzoekers, werden vervolgens geselecteerd.

Het doel van de eerste internationale pilot-studie was de constructie van vier schalen voor zowel het descriptieve als evaluatieve deel van de vragenlijst. Per deel zou elke schaal slechts met één oriëntatie mogen corresponderen.

Het *descriptieve* deel van de FOCUS-vragenlijst bestond uit items die beoordeeld moesten worden op een zespuntsschaal. De antwoordcategorieën waren: niemand, weinigen, sommigen, velen, de meesten en iedereen of nooit, zelden, soms, vaak, meestal en altijd. In het item was ruimte overgelaten om het antwoord in te vullen. Bijvoorbeeld, 'Het werk wordt hier ... volgens de procedures verricht'. Geantwoord kon worden met nooit, zelden, soms, vaak, meestal of altijd.

Het *evaluatieve* deel van de FOCUS-vragenlijst had 64 uitdrukkingen die al dan niet kenmerkend voor de organisatie zouden zijn. Er waren twee versies van dit deel. In versie A moest de respondent door middel van een plus aangeven welke 12 items kenmerkend voor de organisatie waren en met een min welke 12 items niet kenmerkend voor de organisatie waren. In versie B moesten de 64 items beoordeeld worden op een zespuntsschaal met de antwoordcategorieën: helemaal niet kenmerkend, niet kenmerkend, weinig kenmerkend, enigszins kenmerkend, kenmerkend en zeer kenmerkend. Een voorbeeld van zo'n item is 'continuïteit'.

Er waren ook vragen opgenomen die een indruk moesten geven wat de respondent van de vragenlijst vond. Die vragen hadden betrekking op de moeilijkheid van de FOCUS'91-vragen, de antwoordcategorieën, de instructie en de tijd die het invullen van de vragenlijst in beslag nam. Daarnaast waren er vragen die betrekking hadden op persoonlijke kenmerken van de respondent, zoals leeftijd, sekse, werkervaring en opleidingsniveau en op de organisatie waar de respondent werkte.

Elk land werd geacht om tenminste 100 werknemers uit verschillende organisaties in verschillende sectoren de vragenlijst te laten invullen. Er waren twee versies van het evaluatieve deel. Daardoor waren er per versie minder respondenten voor dit deel dan voor het descriptieve deel. Immers, er werd gestreefd naar 100 ingevulde vragenlijsten.

3.3 De onderzoeksopzet in Nederland

De *vertaling*. De Engelstalige vragenlijst werd door de Nederlandse leden van de FOCUS-groep (n=3), wier moedertaal Nederlands is en die goed in het Engels (schriftelijk en mondeling) kunnen communiceren, vertaald in het Nederlands ['the committee approach', Brislin, 1980]. De vertaling werd vervolgens door een andere groep Nederlandstalige FOCUS-leden (Vlamingen, die eveneens goed in het Engels kunnen communiceren, n=4) op haar juistheid gecontroleerd. In overleg met de eerste groep werden sommige vertaalde items aangepast. Er vond geen 'back translation' plaats. 'Back translation' zou in dit geval hebben ingehouden dat de vertaalde Nederlandstalige versie door een onafhankelijk persoon zou worden terugvertaald naar het Engels. De oorspronkelijke versie zou dan met de terugvertaalde versie worden vergeleken, en de vertaling zou eventueel worden aangepast.

Hofstede [1984] merkt terecht op dat 'back-translation' niet zaligmakend is. «A careful check by a panel of bilingual readers familiar with the content matter is less time-consuming and may be as effective» [p.29]. De overweging bij 'back translation' is om

veelal Amerikaanse en Engelse onderzoekers in staat te stellen de kwaliteit van hun instrumentaria te bewaken [zie bijvoorbeeld Pugh, Clark, & Mallory, 1994]. Bij deze vertaling was dit niet nodig.

De 'decentering' methode [Brislin, 1980] kon ook niet worden toegepast. De essentie van deze methode is dat de oorspronkelijke versie op grond van de terugvertaling aangepast kan worden. Beide talen zijn dus gelijkwaardig. Aangezien de oorspronkelijke versie het resultaat was van onderzoekers met verschillende moedertalen en elke terugvertaling bij deze wijze tot moeizame en vooral eendeloze discussies zou kunnen leiden, werd ook deze methode niet adequaat geacht.

De steekproef. De taak was om minimaal 100 werknemers met minimaal twee jaar werkervaring in verschillende organisaties, van verschillende niveaus en met diverse achtergronden de vragenlijst te laten invullen. Om dit doel te realiseren, werden een selectie-adviesbureau en een selectie-afdeling van een grote petrochemische onderneming ingeschakeld. Aan kandidaten uit verschillende sollicitatieprocedures, die minimaal twee jaar hadden gewerkt, werden de vragenlijst, een begeleidende brief van de onderzoekers en een begeleidende brief van het selectie-adviesbureau of de onderneming en een gefrankeerde retourenvelop van de Vrije Universiteit Amsterdam uitgereikt. Het werd de kandidaten expliciet duidelijk gemaakt dat dit onderzoek volkomen los stond van hun selectieprocedure. De selectie-afdeling en het selectie-adviesbureau verdeelden de twee versies van de vragenlijst evenwichtig over de kandidaten. Het selectie-adviesbureau selecteerde vooral kandidaten voor profit-organisaties. Om ook respondenten uit non-profit organisaties in de steekproef op te nemen, vulden verpleegkundigen van een ziekenhuis en medewerkers van een universiteit de vragenlijst in.

3.4 De resultaten van de eerste internationale pilot-studie

884 werknemers uit 9 landen hebben de vragenlijst ingevuld. Deze landen waren: België (Vlaanderen), Engeland, Griekenland, Italië, Kroatië, Nederland, Portugal, Slovenië en Spanje. Het aantal respondenten uit Nederland was te gering ($n=91$) om de hieronder beschreven analyses afzonderlijk voor dit land uit te voeren.

Het evaluatieve deel van de FOCUS'91-vragenlijst had twee versies. De versie waarbij respondenten de 12 meest kenmerkende uitdrukkingen en de 12 minst kenmerkende uitdrukkingen moesten aankruisen, veroorzaakte in verschillende landen veel problemen. In Nederland bleek bijvoorbeeld uit de commentaren van verschillende respondenten dat deze opgave te moeilijk was. Men kon 64 uitdrukkingen onderling niet vergelijken. Slechts enkele respondenten hadden bijvoorbeeld evenveel minnetjes als plusjes geplaatst. In andere landen had men voor deze versie van dit deel een eigen instructie geschreven om daarmee de kwaliteit van de antwoorden te verbeteren. De analysecommissie van de onderzoeksgroep besloot om op grond van deze redenen alleen de andere versie, de zespuntsschaal, van het evaluatieve deel te analyseren.

Voor zowel het descriptieve deel als het evaluatieve deel werden de volgende analyses verricht: *a.* betrouwbaarheidsanalyses op de theoretische schalen, *b.* de intercorrelaties tussen deze schalen, *c.* exploratieve factoranalyses, *d.* betrouwbaarheidsanalyses van de gevonden factoren en *e.* de intercorrelaties tussen de gevonden factoren [Van Muijen & Koopman, 1991].

3.4.1 Het descriptieve deel

De theoretische schalen

Met theoretische schalen wordt bedoeld de schalen die door de FOCUS-groep op grond van de concepten van de vier oriëntaties werden samengesteld. Vier schalen, elk met 16 items, vertegenwoordigden de vier oriëntaties.

De Cronbach alfa's van de schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie waren respectievelijk .74, .88, .64 en .88 [zie tabel 3.1]. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleerde .70 met de schaal voor de innovatieve oriëntatie, .37 met de schaal voor de regeloriëntatie en .71 met de schaal voor doeloriëntatie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie correleerde .34 met de schaal voor de regeloriëntatie en .77 met de schaal voor de doeloriëntatie. Tenslotte, de schaal voor de regeloriëntatie correleerde .58 met de schaal voor de doeloriëntatie [zie tabel 3.2].

Tabel 3.1 De alfa's van de descriptieve theoretische schalen voor de vier oriëntaties

	alfa
ondersteunend	.74
innovatief	.88
regel	.64
doel	.88

Tabel 3.2 De correlaties tussen de descriptieve theoretische schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en doeloriëntatie

	innovatief	regel	doel
ondersteunend	.70	.37	.71
innovatief		.34	.77
regel			.58

Conclusie: De correlaties tussen de schalen voor de ondersteunende, innovatieve en doeloriëntaties waren, gezien het doel voor de pilot-studie dat elke schaal slechts met één oriëntatie correspondeert, te hoog.

Exploratieve factoranalyse

Een empirische aanpak werd nu gevolgd. Een exploratieve factoranalyse met een vier factoroplossing werd uitgevoerd. De eigenwaarden van de vier factoren waren hoger dan 1.5. De verklaarde variantie was 37.6%. De eerste factor verklaarde 26.7%.

De criteria om items te selecteren waren: *a.* de lading moest .38 zijn, *b.* laadde een item op een andere factor, dan moest de lading .30 zijn en het verschil tussen de ladingen moest .20 zijn.

Factor I bestond uit 10 items, zes daarvan hoorden bij de theoretische schaal voor de ondersteunende oriëntatie, drie bij de theoretische schaal voor de innovatieve oriëntatie en één bij de theoretische schaal voor de regeloriëntatie. Factor II had zeven items. Drie items van deze factor waren theoretische ondersteunende items; drie items waren theoretische doelitems en één item was een theoretisch innovatie-item. De derde factor bestond uit zeven theoretische regelitems. Twee theoretische innovatie-items en één theoretisch doelitem vormden de vierde factor.

Factor III kon duidelijk geïnterpreteerd worden als een schaal voor de regeloriëntatie. De alfa van deze schaal was .67. Het negatief geformuleerde item van de theoretisch schaal voor de regeloriëntatie bij de eerste factor 'De stijl van leidinggeven laat ... vrijheid in het werk toe' kon bij nader inzien opgevat worden als positief geformuleerd item van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie. De drie theoretische innovatie-items bij factor I hadden betrekking op het intern flexibel functioneren. Deze eerste factor werd derhalve geïnterpreteerd als een schaal voor de ondersteunende oriëntatie. De alfa van deze schaal was .68. De factoren twee en vier konden niet duidelijk geïnterpreteerd worden. De correlatie tussen de eerste en derde factor was .28.

Conclusie: Voor de oriëntaties van de interne kant van het organisatiecultuur-model, de ondersteunende en de regeloriëntatie, werden empirische schalen gevonden. De alfa's van deze schalen voldoen net aan het criterium van Nunnally [1978]. Er kon geen empirische schaal geconstrueerd worden voor de oriëntaties van de externe kant van het model, te weten: de innovatieve en de doeloriëntatie.

3.4.2 Het evaluatieve deel

De theoretische schalen

De alfa's van de theoretische schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie waren respectievelijk .95, .92, .87 en .91 [tabel 3.3]. Elke theoretische schaal bestond uit 16 items. De theoretische schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleerde .76 met die voor de innovatieve oriëntatie, .36 met de theoretische schaal voor de regeloriëntatie en .63 met de theoretische schaal voor de doeloriëntatie. De theoretische schaal voor de innovatieve oriëntatie correleerde .35 met de theoretische schaal voor de regeloriëntatie en .72 met de theoretische schaal voor de doeloriëntatie [tabel 3.4].

Tabel 3.3 De alfa's van de evaluatieve theoretische schalen voor de vier oriëntaties

	alfa
ondersteunend	.95
innovatief	.92
regel	.87
doel	.91

Tabel 3.4 De correlaties tussen de evaluatieve theoretische schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie

	innovatief	regel	doel
ondersteunend	.76	.36	.63
innovatief		.53	.72
regel			.61

Conclusie: Met name de correlaties tussen de theoretische schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie en tussen de theoretische schalen voor de innovatieve en doeloriëntatie waren, gezien het eerder beschreven doel, te hoog.

Exploratieve factoranalyse

Er werd een exploratieve factoranalyse met een vier factoroplossing uitgevoerd. De eigenwaarden van de vier factoren waren hoger dan 1.4. De verklaarde variantie was 46.2%. De eerste factor verklaarde 32.4%. De criteria om een item bij een bepaalde factor wel of niet te kiezen waren dezelfde als bij het descriptieve deel.

Factor I bestond uit negen theoretische ondersteunende items, en één innovatie-item. Drie theoretische innovatie-items en drie theoretische doelitems construeerde factor II. De derde factor bestond uit tien theoretische regelitems. Factor IV had slechts één item en werd daarom geschrapt. Factor I kon duidelijk uitgelegd worden als de schaal voor de ondersteunende oriëntatie en factor III bleek de schaal voor de regeloriëntatie te zijn. Factor II scheen de externe kant van het model te vertegenwoordigen.

De alfa's van de factoren I, II en III waren respectievelijk .93, .80 en .83. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleerde .08 met de schaal voor de regeloriëntatie. Factor II correleerde .50 met de schaal voor de ondersteunende oriëntatie en .28 met de schaal voor de regeloriëntatie.

Conclusie. Voor de oriëntaties van de interne kant van het organisatiecultuur-model, de ondersteunende en de regeloriëntatie, werden empirische schalen gevonden. Deze schalen zijn betrouwbaar en correleren onderling laag.

3.4.3 Discussie

Allereerst een paar opmerkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de resultaten. De respondenten uit de participerende landen verschilden nogal qua achtergrond, met name wat betreft de sector waarin zij werkten. Zo waren de respondenten uit Portugal allemaal werkzaam binnen het onderwijs. In Nederland waren de respondenten afkomstig uit het onderwijs, gezondheidszorg, chemische industrie en het bankwezen. Tevens bleek de constructie van de items (in het item was ruimte overgelaten om het antwoord te plaatsen) in sommige landen moeilijk te vertalen. Daar had men

de constructie dan ook aangepast. Voorzichtigheid bij de interpretatie van de resultaten van de eerste pilot-studie is dan ook geboden.

Naast deze praktische bezwaren zijn er ook theoretische bedenkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de resultaten. Een instrument dat in verschillende landen gebruikt wordt om hetzelfde fenomeen te meten, moet in principe voldoen aan de eis van conceptuele, functionele en metrische equivalentie [Malpass en Poortinga, 1986]. De eis van *conceptuele equivalentie* «heeft betrekking op de vraag of respondenten in verschillende culturen van eenzelfde opvatting, betekenis of 'definitie' met betrekking tot de gehanteerde begrippen uitgaan» [Drenth en Groenendijk, 1992, p.9]. De vraag in hoeverre aan deze eis is voldaan, is niet duidelijk te beantwoorden. In Italië werd het item «Management ... blame workers in front of their peers» op grond van deze eis verwijderd. 'Blame' werd in het Nederlands vertaald met 'verwijten maken'. De Italiaanse collega's hadden 'blame' op een dergelijke wijze vertaald dat bij terugvertaling het woord 'punish' nog te zwak was; het woord 'whip' schijnt adequater te zijn geweest. Dit item werd door de FOCUS-groep na het onderzoek uit de vragenlijst verwijderd. Of in andere landen een dergelijke controle ook heeft plaats gevonden is niet helemaal duidelijk.

De eis van *functionele equivalentie* betreft in dit geval de mate waarin de vragenlijst in de verschillende landen hetzelfde heeft gemeen. Een methode om deze conditie te toetsen is volgens Drenth en Groenendijk [1992] de vergelijking van intercorrelaties met andere instrumenten of schalen, bijvoorbeeld de relatie tussen organisatiecultuur en verzuim. Het probleem hierbij is dat aangenomen moet worden dat binnen de verschillende culturen de verschillende variabelen op eenzelfde wijze samenhangen. Terwijl juist het doel van een onderzoek kan zijn om verschillende relaties, als gevolg van culturele factoren, te vinden. In §3.6 staat dat naast de FOCUS'92-vragenlijst ook interviews werden afgenomen. De vragen van het interviewschema waren gebaseerd op hetzelfde

organisatiecultuurmodel als die van de vragenlijst. Een overeenstemming tussen de data in verschillende populaties zou een indicatie van functionele equivalentie zijn.

Een andere methode ter controle van functionele equivalentie is het vergelijken van factorstructuren uit verschillende populaties [Evers & Van der Flier, 1992]. In onderhavige studie is met behulp van Mokken-analyses onderzocht of de schalen in verschillende sectoren [zie §3.6.1] een zelfde structuur hebben.

Aan de eis van *metrische equivalentie* wordt volgens Berry [1980] voldaan «when the psychometric properties of two (or more) sets of data from two (or more) cultural groups exhibits essentially the same coherence of structure» [p.10]. Drenth en Groenendijk [1992] benadrukken in navolging van Malpass & Poortinga, [1986] dat «diverse analyses op itemniveau, alsmede de beschikbaarheid van externe criteria of referentieschalen» [p.10] noodzakelijk zijn om metrische equivalentie aannemelijk te maken. Zij stellen tevens dat in cross-cultureel onderzoek met betrekking tot organisaties, waarin zowel attitudes of percepties van organisatieleden als organisatiekenmerken gemeten worden, zelden aan deze eis wordt voldaan.

Op grond van de gebrekkig samengestelde en kleine steekproef tijdens de eerste internationale pilotstudie en het ontbreken van externe criteria of referentieschalen kon niet worden gecontroleerd op functionele equivalentie; laat staan metrische equivalentie. Bij de bespreking van de resultaten in hoofdstuk vijf komt deze problematiek opnieuw aan de orde.

Voor zowel het descriptieve deel als het evaluatieve deel van FOCUS'91 geldt dat de theoretische geconstrueerde schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie onderling hoog correleren. Deze schalen meten dus grotendeels een gemeenschappelijke factor. Eveneens geldt voor beide delen dat alleen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie empirische schalen konden worden geconstrueerd. De alfa-coëfficiënten van de evaluatie-

ve schalen voor deze oriëntaties voldoen aan het criterium van Nunnally (1978) en correleren onderling laag. De alfa van de descriptieve schalen voor de ondersteunende oriëntatie voldoet aan dit criterium en de alfa van de descriptieve schaal voor de regeloriëntatie voldoet niet aan dit criterium. Deze twee schalen correleren laag met elkaar.

Waarom correleren voor beide delen van FOCUS'91 de theoretische schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie zo hoog? En waarom is het niet mogelijk om voor de innovatieve en doeloriëntatie empirische schalen te vinden? Het gemeenschappelijk antwoord voor beide vragen ligt in de operationalisaties van de innovatieve en doeloriëntatie. Het kenmerkende van deze oriëntaties is volgens het CVA-model de relatie met de omgeving. Factor I van het descriptieve deel bestaat uit drie theoretische innovatie-items die betrekking hebben op het flexibel intern functioneren. Daarom kunnen deze items ook als items voor de ondersteunende oriëntatie gelezen worden. Voor beide delen van FOCUS'91 kan worden opgemerkt dat de correlatie tussen de theoretische schalen voor de innovatieve en ondersteunende oriëntatie veroorzaakt wordt door het gemeenschappelijke concept flexibiliteit. De correlaties voor de doeloriëntatie met schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie worden veroorzaakt door de wijze waarop het concept informatie is geoperationaliseerd. Doelgerichte informatiedoorstroming was bij de doeloriëntatie een centraal concept. Ook dit concept heeft vooral betrekking op het intern functioneren van de organisatie. De relatie met de omgeving was in de items voor de innovatieve en de doeloriëntatie niet opgenomen.

In §2.3 staat dat het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep gebaseerd is op het CVA-raamwerk [onder andere Quinn, 1988] en op het organisatieklimaatmodel van de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie uit Leuven [onder andere DeCock et al., 1986]. De verticale as is in beide modellen gelijk. De horizontale as is bij het CVA-raamwerk intern versus extern. Deze as vertegen-

woordigt bij DeCock gericht zijn op individuen versus gericht zijn op de organisatie. Er kan bij de operationalisering van de oriëntaties een vermenging van deze assen hebben plaats gevonden, waardoor de meeste items betrekking hadden op het intern functioneren van de organisatie.

Op grond van deze resultaten is door de FOCUS-groep besloten om nieuwe items voor de innovatieve en doeloriëntatie te formuleren. Deze items zouden de relatie van de organisatie met de omgeving moeten benadrukken. Tevens is een nieuw concept ingevoerd, te weten: 'afgerekend worden op' [Van Muijen en Koopman, 1992; Van Muijen et al., 1992]. Bij de innovatieve oriëntatie zouden mensen beoordeeld worden op hun mate van flexibiliteit, hun mate van innovativiteit. Bijvoorbeeld, het kunnen werken in verschillende taakgroepen. Bij de doeloriëntatie betekent dit concept vooral dat (financiële) beloning gekoppeld wordt aan het al dan niet realiseren van individuele doelen. Volgens de onderzoekers is het afrekenen op het halen van de individuele doelen het wezenlijke van de doeloriëntatie. In organisaties die door de ondersteunende oriëntatie gedomineerd worden, kunnen individuele doelen aanwezig zijn. Echter, werknemers worden niet op het wel of niet realiseren van die doelen (financieel) afgerekend.

3.5 De constructie van FOCUS'92

Op grond van de tegenvallende resultaten werden voor de innovatieve en doeloriëntatie door een taakgroep nieuwe items geformuleerd. Deze Engelstalige items werden op dezelfde wijze in het Nederlands vertaald als de items van FOCUS'91 [zie §3.3].

FOCUS'92 bestond uit drie delen. Deel I betrof een instructiepagina en 53 *descriptieve* items. Tien items voor de ondersteunende oriëntatie, 21 items voor de innovatieve oriëntatie, zeven items voor de regeloriëntatie en 15 items voor de doeloriëntatie. In de stam van het item stond 'hoeveel mensen' of 'hoe vaak'. In het eerste geval kon een respondent antwoorden met niemand, weinigen, sommigen, velen, de meesten of iedereen; in het tweede geval met

nooit, zelden, soms, vaak, meestal of altijd [zie appendix II]. Bijvoorbeeld, 'hoe vaak wordt opbouwende kritiek beloond?' of 'hoeveel mensen zijn verantwoordelijk voor het behalen van de eigen doelstellingen?'. De vorm van de items van FOCUS'92 gaf ogenschijnlijk geen vertaalproblemen [zie §3.4.3].

Het *evaluatieve* deel bestond uit 37 items. Tien items voor de ondersteunende oriëntatie, negen items voor de innovatieve oriëntatie, tien items voor de regeloriëntatie en acht items voor de doeloriëntatie. Ook deze items moesten op een zespuntsschaal beoordeeld worden. De antwoordcategorieën waren: helemaal niet kenmerkend, niet kenmerkend, weinig kenmerkend, enigszins kenmerkend, wel kenmerkend en zeer kenmerkend. Een voorbeeld van een dergelijk item was 'pioniersgeest'.

In het derde deel van de vragenlijst stonden vragen die betrekking hadden op persoonlijke kenmerken van de respondent, zoals leeftijd, sekse, opleiding, werkervaring en op de positie van de respondent in de organisatie, zoals hiërarchisch niveau, de afdeling en het aantal dienstjaren.

3.6 De onderzoeksofzet en uitvoering in Nederland

Organisatiecultuur is in dit onderzoek opgevat als een deelaspect. In §1.5 zijn de variabelen organisatieklimaat en organisatiecultuur in het onderzoeksmodel van deze studie beschreven. De variabelen organisatieklimaat, -cultuur, leiderschapstijl, commitment en vertrouwen uit het onderzoeksmodel zijn in acht van de dertien organisaties met behulp van drie vragenlijsten gemeten. In de overige vijf organisaties is alleen de FOCUS-vragenlijst afgenomen.

Daarnaast zijn in zeven organisaties aan de hand van een interviewschema, dat gebaseerd is op het CVA-model [zie §3.6.2], interviews met sleutelpersonen uit de organisatie afgenomen. Op deze wijze is getracht inzicht te krijgen in de resultaten van het kwantitatieve organisatieklimaat en -cultuur onderzoek.

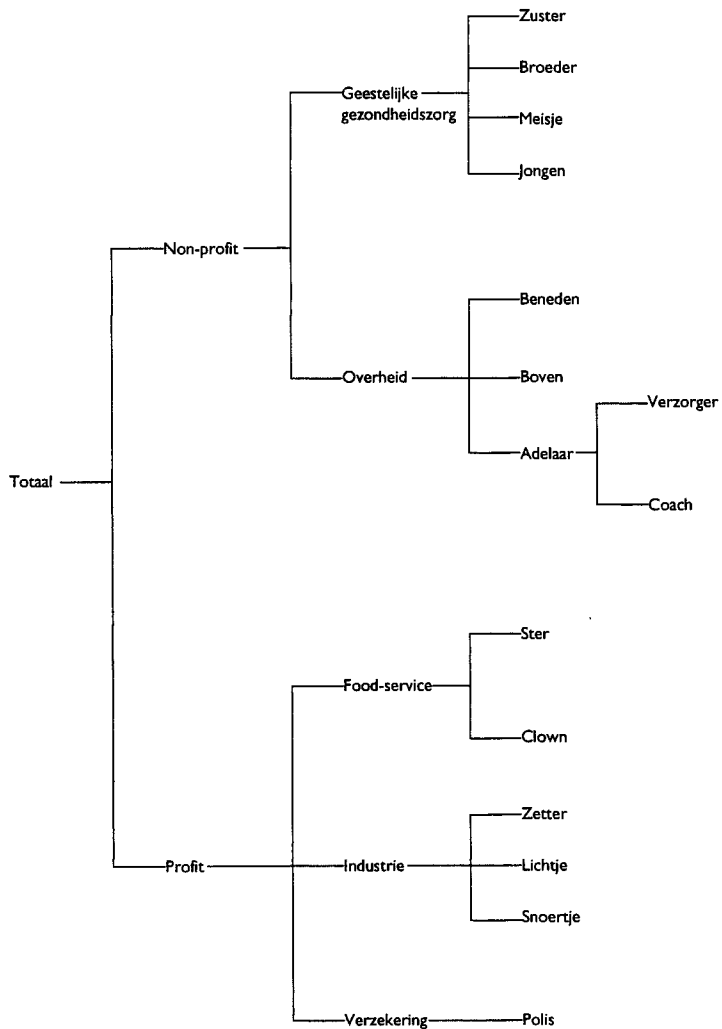
3.6.1 De cases en de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd

De *cases*. Het kwantitatieve onderzoek, zoals dat in het onderzoeksmodel [hoofdstuk 1] werd weergegeven, werd bij acht organisaties verricht. Bij vijf organisaties werd alleen de FOCUS-vragenlijst afgenomen.

De dertien organisaties kunnen worden ingedeeld in zeven groepen [zie figuur 3.1]. Deze zijn: overheid, geestelijke gezondheidszorg, food service, industrie, profit, non-profit en totaal.

Met overheid wordt zowel rijksoverheid (één organisatie 'Adelaar', waar twee relatief zelfstandige grote afdelingen ('Coach' en 'Verzorger') werden onderzocht), als gemeentelijke overheid (twee organisaties, 'Boven' en 'Beneden'). Twee organisaties die kinderen met psychische problemen behandelen ('Meisje' en 'Jongen'), een psychiatrische inrichting ('Broeder') en een psychiatrisch ziekenhuis ('Zuster') vormen de groep geestelijke gezondheidszorg. De groep food service bestaat uit twee organisaties. Bij één organisatie ('Clown') zijn acht zelfstandige vestigingen onderzocht, bij de andere ('Ster') zijn vier regio's onderzocht. De groep industrie bestaat uit twee organisaties die (eind)produkten fabriceren ('Lichtje' en 'Snoertje') en uit een steekproef van bedrijven uit de grafische industrie ('Zetter'). De groepen overheid en geestelijke gezondheidszorg creëren de groep non-profit en de groepen food service en industrie vormen de groep profit. De groepen profit en non-profit en de dertiende organisatie, een verzekeringsmaatschappij ('Polis') vormen de groep totaal. De cases, de steekproef-trekking, de gevolgde procedure en de response-percentages worden in appendix III uitvoerig beschreven.

De onderzoeksopzet met betrekking tot de vragenlijsten. Twee procedures werden gevolgd. Bij procedure A werd alleen de FOCUS-vragenlijst uitgereikt. Bij Procedure B werden de FOCUS-vragenlijst, de leiderschapsvragenlijst en de vragenlijsten met betrekking tot commitment en vertrouwen verstrekt. In beide procedures



Figuur 3.1 De samenstelling van de verschillende onderzoeksgroepen

werd(en) de vragenlijst(en) in een organisatie of door de onderzoekers aan de werknemers uitgedeeld of per post naar het huisadres van de werknemers opgestuurd.

Procedure A. Deze procedure was van toepassing bij Lichtje, Snoertje, Zetter, Beneden en Polis. De vragenlijst werd bij Beneden, Snoertje en Polis door de onderzoekers aan de werknemers uitgedeeld en opgehaald. In overleg met de opdrachtgever werd bepaald welke afdelingen in het onderzoek betrokken zouden worden. Alle werknemers van Lichtje ontvingen thuis een pakje met daarin een begeleidende brief van de directie en één van de onderzoekers, de FOCUS-vragenlijst en een gefrankeerde retourenvelop van de Vrije Universiteit Amsterdam. Bij de overkoepelende organisatie Zetter ontvingen de algemene directeuren en technisch-directeuren/leidinggevendenden de FOCUS'92-vragenlijst.

Procedure B. Ook hier werd in overleg met de opdrachtgever bepaald welke afdelingen in het onderzoek betrokken zouden worden. De onderzoekers gaven aan bij welke afdelingen zowel de FOCUS-vragenlijst als de overige vragenlijsten verstuurd of uitgedeeld zouden worden. Bij een afdeling waar een leidinggevende aan minimaal 16 personen leiding gaf, werden twee groepen per toeval gecreëerd. De ene groep ontving de FOCUS-vragenlijst, de andere groep de overige lijsten.

De reden voor deze procedure was om bij het onderzoeken van de relatie tussen organisatieklimaat, -cultuur en leiderschapsstijlen, commitment en vertrouwen zoveel mogelijk antwoordtendentie te voorkomen.

Bij Ster, Broeder en Adelaar werden de vragenlijsten, een begeleidende brief van de organisatie, een brief van de onderzoekers en een gefrankeerde retourenvelop van de Vrije Universiteit Amsterdam naar het huisadres van de werknemers gestuurd. In de organisaties Clown, Jongen, Meisje, Boven en Zuster werden de vragenlijsten door de onderzoekers aan verschillende werknemers uitgedeeld en opgehaald.

De interviews werden afgenomen aan de hand van een interviewschema [zie §3.6.2]. In overleg met de geïnterviewde werd het interview opgenomen en naderhand uitgeschreven. Bij Ster, Clown, Meisje, Broeder, Zuster, Boven en Beneden werden sleutelfiguren geïnterviewd.

3.6.2 Instrumentaria

Naast de FOCUS'92-vragenlijst werden een leiderschapsvragenlijst en vragenlijsten met betrekking tot commitment en vertrouwen in dit onderzoek afgenomen [zie §1.5]. Er werden ook interviews aan de hand van een interviewschema, dat gebaseerd was op het CVA-model, met sleutelpersonen uit een organisatie gehouden.

De vragenlijst (n=40) waarmee drie stijlen van leidinggeven werd gemeten was een Nederlandse vertaling van de 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ; n=40) versie 8Y van Bass en Avolio [1989].

De vragenlijst waarmee vertrouwen in het management en in collega's (n=12) werd gemeten was eveneens een vertaling van een Engelstalig instrument, namelijk de vragenlijst van Cook & Wall [1980]. Betrokkenheid bij de organisatie en het werk werd bepaald met behulp van een vertaling van de Engelstalige commitment-vragenlijst van Tayeb [1989; deze lijst was weer gebaseerd op de commitment-vragenlijst van Cook & Wall, 1980] en een extra item werd toegevoegd (n=10).

Voor informatie over de psychometrische eigenschappen van de Nederlandstalige versie van de MLQ-8Y wordt verwezen naar Den Hartog, Van Muijen en Koopman [1994] en ten aanzien van de commitment- en vertrouwenvragenlijst naar De Vries [1994a en b].

De semi-gestructureerde vragenlijst bestond uit items, die geselecteerd waren uit een interviewschema van Quinn [1988]. Deze vragenlijst bestond uit drie algemene vragen, zoals 'wat is uw functie'. Vijf vragen die correspondeerden met de ondersteunende oriëntatie; zes vragen over de innovatieve oriëntatie; drie vragen die

betrekking hadden op de regeloriëntatie; zes vragen over de doeloriëntatie en drie slotvragen, zoals ‘hoe is de fysieke omgeving waarin u werkt’ [zie Post, 1994].

3.7. Het niveau van instructie en analyse

Op het instructieblad bij het descriptieve en evaluatieve deel van FOCUS'92 staat onder andere: «Op de volgende pagina's worden vragen gesteld over uw organisatie. Bij de keuze van het antwoord moet u rekening houden met de totale organisatie. Dat wil zeggen het gaat om uw mening over de organisatie als geheel en niet alleen om de afdeling waar u dagelijks werkt».

Waarom wordt aan de respondent gevraagd om bij het invullen van de FOCUS-vragenlijst de totale organisatie in ogenschouw te nemen? Het is aannemelijk dat het voor een respondent niet eenvoudig is om zich een beeld te vormen van de gehele organisatie. Naarmate de organisatie omvangrijker en diffuser is, wordt het voor de respondent moeilijker om de items te beantwoorden voor de totale organisatie. Waarom dan toch deze instructie? Zou het niet beter zijn om de respondent de vragenlijst te laten invullen met het oog op de afdeling waar hij werkt? En zo ja, kan bij sommering van de scores van de verschillende afdelingen gesproken worden over organisatiecultuur? De eerste vraag heeft betrekking op het instructieniveau; de laatste vraag op het analyseniveau.

3.7.1 Het instructieniveau

De twee meest relevante niveaus van instructie waren in principe voor dit onderzoek de afdeling en de organisatie [zie §1.4 en §1.5]. Uit opmerkingen van sommige respondenten en geïnterviewden bleek dat zij het moeilijk vonden om een antwoord te geven op de vragen met het oog op de totale organisatie. In die gevallen stond de organisatie ver weg van hun dagelijkse beleving met betrekking tot hun werkzaamheden. Bijvoorbeeld, bij Ster waren de meeste werknemers werkzaam op een locatie, waar zij de restauratie verzorgden. Deze werknemers konden gemakkelijk een beeld schet-

sen van hun catering-clubje en van de organisatie van de opdrachtgever, maar veel moeilijker van Ster. Het responsepercentage bij Ster was onder andere hierdoor zeer laag (26.4%) [zie ook appendix III].

De onderzoekers van de FOCUS-groep waren zich bij de formulering van het instructieblad bewust van dit probleem. Toch kozen zij voor het instructieniveau organisatie. De reden daarvoor was gelegen in de ervaring van de Vlaamse leden. Deze onderzoekers hadden bij een onderzoek met de VOKIPO [zie §2.3] de ene helft van de werknemers van een afdeling de vragenlijst laten invullen met het oog op de afdeling (conditie A) en de andere helft met het oog op de totale organisatie (conditie B). Uit de resultaten bleek dat een sommatie van de afdelingsgemiddelden van de vier organisatiecultuur-oriëntaties bij conditie A niet hetzelfde opleverde als bij optelling van de afdelingsgemiddelde bij conditie B. Ten aanzien van beide condities verschilden de afdelingen onderling niet. Dat wil zeggen, de respondenten van de verschillende afdelingen uit conditie B vonden dat de dominante cultuur van de organisatie de regeloriëntatie was. De respondenten uit conditie A beschreven hun afdeling als een ondersteunende cultuur.

Om een beeld te vormen van de organisatiecultuur is het noodzakelijk om de respondenten te vragen om de items te beantwoorden rekening houdend met de totale organisatie. Alleen dan is het mogelijk om te veronderstellen dat respondenten uit verschillende afdelingen getracht hebben om de vragen te beantwoorden met de organisatie als referentiekader. Is een dergelijke instructie niet aanwezig, dan kan achteraf alleen maar gegist worden dat respondenten de vragen hebben beantwoord met het oog op de organisatie.

Verschillen die bij het instructieniveau 'organisatie' tussen afdelingen aanwezig zijn, zullen naar alle waarschijnlijkheid afdelingsinvloeden op de perceptie van de bepaalde respondenten weer geven. Naast het niveau van instructie is dus eveneens het niveau van analyse van groot belang.

3.7.2. Het analyiseniveau

Bij de bespreking van organisatieklimaat [§1.4.1] is een oude controverse in de organisatiepsychologie behandeld. Deze controverse betreft de vraag of klimaat individueel van aard is dan wel een kenmerk van een groep (bijvoorbeeld een afdeling of een organisatie). Dansereau en Alutto [1990] hebben geprobeerd om vanuit methodologische overwegingen enige helderheid in deze aangelegenheid te creëren.

Voordat hun methodologische bespiegeling nader behandeld wordt, is het van belang om in de onderhavige studie een onderscheid te maken tussen de fasen van constructie en toepassing. Tijdens de *constructiefase* staat de constructie van de organisatieklimaat/cultuur-vragenlijst centraal. Het analyiseniveau is het individu, dat wil zeggen dat getracht wordt uitgaande van individuele scores een instrument te maken, dat de vier cultuuroriëntaties vertegenwoordigt. Het doel is om schalen te maken die vier latente eigenschappen, de vier cultuuroriëntaties, in redelijke mate weer spiegelen. Het gaat om de unidimensionaliteit van de vier geconstrueerde schalen.

De methodologische argumenten van Dansereau en Alutto hebben betrekking op de *toepassingsfase*. Hiermee wordt de fase bedoeld, waarin het instrument gebruikt wordt om de mate van de vier klimaat/cultuuroriëntaties in een gegeven context te bepalen. De auteurs onderscheiden vier niveaus van analyses. Deze zijn: het individuele niveau, het dyadeniveau, het groepsniveau en het collectieve niveau. Daarnaast hanteren zij onder andere het deelperspectief en het geheelperspectief.

Het laagste niveau is het *individuele niveau*. «The person (or the lowest) level of analysis treats individuals as independent of each other» [Dansereau & Alutto, 1990, p.194]. De definities van klimaat van onderzoekers [James & Jones, 1974; James, James & Ashe, 1990; James Joyce & Slocum, 1988] die klimaat als een response van een individu beschouwen horen thuis op dit niveau. De vraag die gesteld moet worden, is of individuen in een organi-

satie geheel onafhankelijk van elkaar vragen kunnen beantwoorden, die betrekking hebben op processen en gebeurtenissen in een organisatie. Wij zijn van mening dat individuen in een organisatie deels van elkaar afhankelijk zijn en dat gebeurtenissen en processen sociale constructies zijn. Het percipiëren van processen en gebeurtenissen in een organisatie is in onze opvatting deels een gemeenschappelijke aangelegenheid, in de zin dat individuele percepties mede bepaald worden door de context waarin individuen leven. Individuele organisatieleden spreken met elkaar over die processen en gebeurtenissen en in die context wordt hun perceptie mede gevormd, wordt mede betekenis gegeven aan die processen en gebeurtenissen, hetgeen de perceptie weer beïnvloedt. Dit alles neemt niet weg dat het individuele analyseniveau van belang is als de onderzoeksvraag het individu betreft [zie §1.4.1].

Het volgende niveau is het *dyadeniveau*. Hiermee bedoelen de auteurs «individuals interact on a one-to-one basis, independent of other individuals with whom they may interact» [p.194/5]. Ter illustratie kan worden gedacht aan twee directeuren die leiding geven aan een organisatie. Een interessante onderzoeksvraag kan zijn in welke mate hun perceptie van processen en gebeurtenissen in hun organisatie met elkaar overeenkomen.

Het derde analyseniveau is de *groep*. Op dit niveau interacteren drie of meer individuen met elkaar. In die interactie kunnen twee of meer individuen afhankelijk zijn van een derde, meestal de leidinggevende [zie Schein, 1988]. Op dit niveau kan gesproken worden over afdelingsklimaat of -cultuur.

Het vierde analyseniveau die Dansereau en Alutto onderscheiden is het collectieve niveau. «... the *collective* (or highest) level of analysis adds the notion that go beyond direct interpersonal interactions» [p.195]. Het antwoord op de vraag of een klimaat een groeps-of een collectieve aangelegenheid is, wordt in deze opvatting bepaald door de mate van directe interpersoonlijke interacties. In deze opvatting kan in het ene geval een afdeling een groep zijn en in het andere geval is de afdeling een organisatie of in het

ene geval is het collectief een organisatie en in het andere geval is het collectief de maatschappij.

In hoofdstuk vijf komen we terug op de wijze waarop zinvol gesproken kan worden over afdelings- en organisatieklimaat/cultuur.

Naast de analyseniveaus maken Dansereau en Alutto ook een onderscheid tussen deel- en geheelperspectief. Het *geheelperspectief* houdt in dat bij een bepaald analyseniveau verschillen tussen de eenheid van analyse het gezichtspunt is. Is de groep het analyse-niveau dan wordt onderzocht of de gemeenschappelijke perceptie van de groepsleden al dan niet significant afwijkt van de gemeenschappelijke perceptie van leden van andere groepen. Indien de onderzoeksvraag luidt: «organisatieklimaat veroorzaakt verschillen in de mate van verloop tussen organisaties» dan dient ook aangetoond te worden dat de organisaties wat betreft hun klimaatscores verschillen.

Het *deelperspectief* benadrukt de overeenkomsten tussen eenheden van analyse. Als de groep de eenheid van analyse is dan houdt dit perspectief in dat onderzocht wordt in hoeverre groepen met elkaar overeenstemmen. Zo kunnen inkoopafdelingen van verschillende organisaties in een bepaalde populatie (bijvoorbeeld fast food service) weinig van elkaar verschillen. Het deelperspectief benadrukt dus het universele van een gevonden principe in een populatie, terwijl het geheelperspectief de uniciteit van een eenheid accentueert.

Het bepalen van het instructieniveau en het analyseniveau is in eerste instantie een keuze. Enerzijds hangt deze vaststelling samen met de onderzoeksvraag, anderzijds met de gehanteerde begrippen. In het onderzoeksmodel uit §1.5 wordt aangenomen dat de organisatieklimaat/cultuur de relatie tussen stijl van leidinggeven en attitudes beïnvloedt. Om organisatieklimaat/cultuur te kunnen bepalen, moet het instructieniveau de organisatie zijn en moet worden vastgesteld dat in de organisatie de onderzochte afdelingen niet sig-

nificant van elkaar verschillen wat betreft de gemeenschappelijke perceptie van organisatieklimaat/cultuur (het geheelperspectief).

3.8 De methoden van dataverwerking

Op grond van de individuele scores op de FOCUS'92-vragenlijst zijn de hierboven beschreven analyses uitgevoerd. De volgende analyses zijn met betrekking tot de constructiefase van het FOCUS-instrument verricht: betrouwbaarheidsanalyses, regressie-analyses, Mokken-analyses, exploratieve factoranalyses en correlatieve analyses. In hoofdstuk vier worden de verschillende analyses beschreven.

Hoofdstuk 4 DE RESULTATEN

4.1 Inleiding

In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyses beschreven. De resultaten na de Moken- en factoranalyses staan respectievelijk in paragraaf 4.3 en paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 worden de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses vergeleken met de schalen na de Mokenanalyses en in paragraaf 4.6 worden de descriptieve schalen vergeleken met die van het evaluatieve deel.

4.2 De betrouwbaarheid van de theoretische schalen en hun intercorrelaties

Allereerst zullen twee betrouwbaarheidscoëfficiënten worden besproken, te weten: de alfa-coëfficiënt [Cronbach, 1951] en de lambda-2-coëfficiënt [Guttman, 1945]. Hierbij wordt ingegaan op het verschil tussen betrouwbaarheid en homogeniteit. Vervolgens worden voor zowel het descriptieve als het evaluatieve deel van de FOCUS-vragenlijst per cultuuroriëntatie de items met hun item-rest-correlaties gepresenteerd. Tevens wordt voor elke schaal de alfa- en lambda-2-coëfficiënten gepresenteerd en tenslotte worden de correlaties tussen deze vier schalen weergegeven.

De meest gebruikte schatter voor het bepalen van de betrouwbaarheid van een test is de alfa-coëfficiënt. Sommige auteurs [Bryman, 1989; zie ook Novick en Lewis, 1967] gebruiken de alfa als maat voor de interne consistentie van een test c.q. vragenlijst. Dit is echter niet juist. De alfa-coëfficiënt is een maat voor de ondergrens voor de betrouwbaarheid van een test [Drenth en Sijtsma, 1990] en geeft geen duiding over de homogeniteit van een test.

De waarde van deze coëfficiënt wordt zowel door de gemiddelde correlaties tussen de items (de interne consistentie) als het aantal items bepaald [Nunnally, 1978]. Hieruit volgt dat een hoge alfa-waarde karakteristiek kan zijn «voor een lange test met lage inter-

item-correlaties, maar ook voor een korte test met hoge inter-item-correlaties» [Drenth en Sijtsma, 1990, p.117]. Een lange test met een hoge alfa en lage inter-item-correlaties kan dus uit verschillende homogene groepen bestaan [zie ook Sijtsma, 1983].

Volgens Drenth en Sijtsma [1990] geeft de alfa een systematische onderschatting van de betrouwbaarheid. Een minder conservatieve schatter van de betrouwbaarheid is de lambda-2-coëfficiënt. Ten Berge en Zegers [1978] raden aan om deze maat als ondergrens voor de betrouwbaarheid van een test te gebruiken. Het punt met deze coëfficiënt is dat deze veel minder bekend is dan de alfa en daarom zelden gebruikt wordt. Daarom zullen naast de lambda-2-coëfficiënten voor de vier geformuleerde schalen ook de alfa's gepresenteerd worden.

Aangezien het doel van het cultuurinstrument is om in principe vier oriëntaties te meten, is het niet alleen van belang om naar de coëfficiënten van betrouwbaarheid te kijken, maar ook te letten op de item-rest-correlaties. De laatste geven immers een indicatie over de mate van homogeniteit van de schalen. De correlaties tussen deze schalen geven aan in hoeverre de vier oriëntaties onafhankelijk van elkaar zijn.

Volgens Kline [1986] zijn de waarden van de item-rest-correlaties van een test het criterium op grond waarvan items geselecteerd zouden moeten worden. De door hem aangeraden ondergrens is 0.20. Dat wil zeggen, selecteer die items waarvan de item-rest-correlatie hoger is dan 0.20. In de onderhavige studie zijn derhalve die items geselecteerd, waarvan de item-rest-correlatie hoger was dan .20.

Het doel van deze paragraaf is het verkrijgen van een globale indruk van het instrument. Daarom hebben de resultaten alleen betrekking op de totale data-set. In paragraaf 4.3 worden de resultaten van de verschillende groepen besproken [zie ook §3.6.1 en figuur 3.1].

4.2.1 Het descriptieve deel

De schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie zijn schalen die tijdens de eerste pilot-studie door middel van factoranalyses (principale componenten oplossing) zijn bevestigd [zie §3.4.1]. De andere twee schalen zijn theoretische schalen. Dat wil zeggen, schalen die op grond van theoretische overwegingen zijn geconstrueerd.

Een belangrijk punt is dat de schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie gedestilleerd zijn uit de internationale dataset en niet uit de Nederlandse. We kunnen niet zonder meer aannemen dat bij een factoranalyse van de Nederlandse data de schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie identiek naar voren zouden zijn gekomen. Daarom kan niet als vanzelfsprekend worden aangenomen dat deze schalen hoge item-rest-correlaties zullen hebben, noch dat de correlatie tussen de schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie laag zou zijn. Dit laatste is wel het geval bij de schalen voor deze twee oriëntaties op grond van de internationale data; de correlatie is namelijk .28 [zie Van Muijen et al., 1992, p.253].

De tabellen 4.1, 4.2, 4.3 en 4.4 geven een overzicht van de item-rest-correlaties van de items van de schalen voor respectievelijk de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie.

In totaal hebben acht items een item-rest-correlatie die gelijk is aan of lager is dan 0.20. Zeven van dergelijke items (2, 3, 13, 17, 19, 36 en 37) behoren bij de innovatieve oriëntatie. Het andere item (12) is ingedeeld bij de regeloriëntatie. Op zich is het niet verwonderlijk dat juist bij de innovatieve oriëntatie de meeste items met een lage item-rest-correlatie worden gevonden. Immers, deze theoretische schaal bestaat uit aanzienlijk meer items dan de schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie: 21 items versus respectievelijk tien en zeven items. Dat de schaal voor de ondersteunende oriëntatie geen items heeft met lage item-rest-correlaties en de schaal voor de regeloriëntatie slechts één, is te verklaren

Tabel 4.1 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de descriptieve schaal voor de ondersteunende oriëntatie

De ondersteunende oriëntatie	i-r-correlatie
Hoeveel MENSEN...	
1. die fouten hebben gemaakt, krijgen een nieuwe kans?	.40
5. met persoonlijke problemen worden geholpen?	.55
8. die vooruit willen komen, worden door de leidinggevend gesteund?	.62
11. worden onpersoonlijk behandeld?	.53
Hoe VAAK...	
20. wordt opbouwende kritiek beloofd?	.55
25. tonen leidinggevend belangstelling voor de persoonlijke problemen van werknemers?	.69
34. wordt aan onderlinge conflicten iets gedaan?	.62
40. wordt het komen met nieuwe ideeën over de organisatie van het werk aangemoedigd?	.60
48. laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe?	.40
52. maken leidinggevend de werknemers verwijten in aanwezigheid van collega's?	.35
n=1535, alfa=.84, lambda-2=.85	

uit het feit dat deze schalen reeds in eerder onderzoek getest waren [Van Muijen et al., 1992]. Opvallend is dat bij de doeloriëntatie alle items blijkbaar een homogene schaal vormen. De items van deze schaal zijn evenals de items voor de schaal voor de innovatieve oriëntatie na de eerste internationale pilot-studie opnieuw geformuleerd [zie §3.5]

Uit tabel 4.2 blijkt dat twee van de zeven items met een lage item-rest-correlatie negatief geformuleerd zijn en dat drie items het woord 'verandering' kennen. Dit laatste is verbazingwekkend, omdat op grond van de theorie, verandering een essentieel begrip is bij innovatie.

Alleen de items 2, 3 en 17 hebben ook bij analyse van de internationale data lage item-rest-correlaties. Deze zijn respectievelijk: .18, .14 en .15.

De alfa's voor de gecorrigeerde schalen (dat wil zeggen schalen bestaande uit items met een item-rest-correlatie $>.20$) voor de

ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie zijn respectievelijk .84, .80, .64 en .81. De lambda-2's voor deze schalen zijn .88, .82, .64. en .82.

Tabel 4.2 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de descriptieve schaal voor de innovatieve oriëntatie

De innovatieve oriëntatie	r-r-correlatie
Hoe veel MENSEN...	
2. zijn er hoog opgeleid?	.09
3. moeten tegelijk aan meerdere projecten werken?	.11
4. zijn bang om risico's te nemen?	.24
6. besteden na de normale werkdag tijd aan zaken die met het werk te maken hebben?	.25
7. proberen nieuwe manieren van werken uit?	.42
9. worden geacht om nieuwe methoden uit te vinden om problemen op te lossen?	.36
Hoe VAAK...	
13. moet u van taak veranderen?	.04
16. zoekt de organisatie naar een nieuwe markt voor bestaande produkten/diensten?	.55
17. zijn lange werkdagen een uitzondering?	.06
19. neemt een taakgroep beslissingen, die essentieel zijn voor uw werk?	.20
22. worden er vergaande investeringen gedaan in nieuwe produkten?	.39
26. is er vanwege externe eisen druk op onderzoeks- en ontwikkelingsprocessen	.31
31. bieden onvoorspelbare elementen in de buitenwereld goede kansen voor de organisatie?	.44
33. is de groep verantwoordelijk voor het bereiken van haar doelen?	.36
36. bestaat er weerstand tegen verandering?	.13
37. eist de buitenwereld veranderingen in uw werk?	.14
38. benut het bedrijf optimaal zijn technologie om betere produkten te ontwikkelen?	.50
43. zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving?	.56
46. laat men kansen liggen, vanwege de risico's die ze met zich meebrengen?	.21
50. benut het bedrijf optimaal de vaardigheden van de medewerkers om betere produkten te ontwikkelen?	.51
51. zoekt deze organisatie naar nieuwe markten voor haar nieuwe produkten?	.60
n=1307, alfa=.75, lambda-2=.78	

De alfa's van de schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie voldoen aan het criterium van Nunnally

Tabel 4.3 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 voor de descriptieve schaal voor de regeloriëntatie

De regeloriëntatie	i-r-correlatie
Hoe VAAK...	
12. zijn werkactiviteiten voorspelbaar?	.17
23. legt het management de nadruk op stabiliteit in onze werkzaamheden?	.37
30. zijn instructies schriftelijk vastgelegd?	.37
35. volgt de communicatie de hiërarchische lijn?	.34
39. wordt het werk volgens vaste procedures verricht?	.42
45. volgen de leidinggevendenden de regels zelf op?	.40
47. verlopen persoonlijke werkcontacten via de hiërarchie?	.29
n=1469, alfa=.62, lambda-2=.64	

[1978]. Hij raadt een ondergrens van .70 aan. De alfa van de schaal voor de regeloriëntatie voldoet net niet aan dit criterium. Het verschil tussen de alfa- en de lambda-2-coëfficiënten is minimaal.

Een doel van de onderhavige studie is om vier klimaatorientaties te meten. Dit impliceert dat de descriptieve schalen redelijk homogeen moeten zijn. In paragraaf 2.5 formuleerden wij de verwachtingen dat de schaal voor de ondersteunende oriëntatie positief zou correleren met de schaal voor de innovatieve oriëntatie en negatief met de schaal voor de regeloriëntatie; dat de schaal voor de regeloriëntatie negatief zou correleren met de schaal voor de innovatieve oriëntatie en positief met de schaal voor de doeloriëntatie. De correlaties (pmc) tussen de gemiddelden van de vier schalen zijn echter allemaal positief significant ($p < .01$). De ondersteunende oriëntatie correleert .62 met de innovatieve oriëntatie, .48 met de regeloriëntatie en .47 met de doeloriëntatie. De innovatieve oriëntatie correleert .50 met de regeloriëntatie en .67 met de doeloriëntatie. De regeloriëntatie correleert .58 met de doeloriëntatie [zie tabel 4.5].

Conclusie. De schalen, zoals deze na de betrouwbaarheidsanalyses zijn samengesteld, voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie hebben alfa-coëfficiënten die boven het criterium van

Tabel 4.4 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de beschrijvende schaal voor de doeloriëntatie

<i>De doeloriëntatie</i>	<i>i-r-correlatie</i>
Hoeveel MENSEN...	
10. zijn verantwoordelijk voor het behalen van de eigen doelen?	.29
Hoe VAAK...	
14. ontvangt u taakgerichte informatie?	.38
15. worden uw prestaties gemeten?	.54
18. bepaalt de leiding de doelen van de individuele werknemer?	.30
21. wordt de concurrentie met andere bedrijven gemeten?	.52
24. wordt de beoordeling direct gekoppeld aan het bereiken van de doelen?	.60
27. wordt competitie tussen de medewerkers gebruikt om de prestatie-normen te verhogen?	.32
28. bepaalt de leiding nauwkeurig welke doelen moeten worden bereikt?	.60
29. is het voor u duidelijk hoe uw prestaties zullen worden beoordeeld?	.48
32. zijn er harde criteria op basis waarvan uw werkprestaties worden gemeten?	.51
41. moet u volgens specifieke maatstaven presteren?	.47
42. worden onvoldoende prestaties aanvaard?	.30
44. is uw beloning afhankelijk van uw prestatie?	.36
49. is er overeenstemming over de richting waarin men moet werken?	.34
53. is er een sterke competitie tussen de medewerkers om de beste resultaten te behalen?	.29
n=1411, alfa =.81, lambda-2=.82	

.70 liggen. De alfa van de schaal voor de regeloriëntatie voldoet net niet aan dit criterium. De schalen correleren onderling hoog. De correlaties liggen tussen de .48 en .67. Dit betekent dat bij elke schaal nog altijd minimaal 55% te verklaren variantie overblijft. De richting van de correlaties tussen de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie en tussen de schalen voor de regeloriëntatie en doeloriëntatie komt overeen met onze verwachtingen (zie §2.5). De richting van de correlaties tussen de schaal voor de regeloriëntatie en de schalen voor de ondersteunende en

Tabel 4.5 De PMC-correlaties tussen de descriptieve schalen met items, waarvan de *i-r*-correlatie hoger is dan .20, voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie (*= $p < .01$)

	innovatief	regel	doel
ondersteunend	.62*	.48*	.47*
innovatief		.50*	.67*
regel			.58*

de innovatieve oriëntatie is tegengesteld aan hetgeen wij verwachtten.

4.2.2 Het evaluatieve deel

Voor het waardendeel van de FOCUS-vragenlijst zijn dezelfde analyses verricht. Ten eerste zijn de gestandaardiseerde alfa's en lambda's-2 berekend en de item-rest-correlaties. Ten tweede zijn de correlaties tussen de schalen voor de vier oriëntaties bepaald.

Evenals bij het descriptieve deel zijn ook hier de schalen voor de ondersteunende en de regeloriëntatie samengesteld naar aanleiding van de analyses van de eerste internationale pilot-studie. Dat wil zeggen, de toenmalig theoretisch gevormde schalen zijn voor de ondersteunende en de regeloriëntatie op grond van factoranalyses (principale componenten oplossing) bevestigd. Ook hier geldt, net als bij het descriptieve deel, dat niet zonder meer aangenomen kan worden dat deze schalen items hebben met hoge item-rest-correlaties, en dat deze twee schalen laag zullen correleren. Dit laatste is wel het geval bij de resultaten van de eerste internationale pilot-studie. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleert .08 met die voor de regeloriëntatie [Van Muijen et al., 1992, p.254].

De tabellen 4.6, 4.7, 4.8 en 4.9 tonen de items en hun item-rest-correlaties voor respectievelijk de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en doeloriëntatie. Eveneens worden in deze tabellen de alfa's, de lambda-2's en het aantal respondenten weergegeven.

Tabel 4.6 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de evaluatieve schaal voor de ondersteunende oriëntatie

De ondersteunende oriëntatie	i-r-correlatie
Hoe KENMERKEND...	
2. elkaar begrijpen	.67
7. informele babbels/contacten	.32
17. een mislukking wordt aanvaard	.28
20. bekommernis om collega's	.73
22. onderling vertrouwen	.73
26. elkaar steunen bij het oplossen van werkproblemen	.72
27. overeenstemming tussen personen	.72
29. aangename sfeer	.70
31. elkaar steunen bij problemen buiten het werk	.91
35. zich thuis voelen	.68
n=1553, alfa=.88, lambda-2=.89	

In tegenstelling tot het descriptieve deel waar alle items een normale verdeling hebben, zijn twee items (item 8 en item 30) van het evaluatieve deel negatief scheef verdeeld. Vijf items hebben een platte of juist spitse verdeling. Volgens Nunnally [1978] hebben variaties in p-waarde weinig effect op de schattingen van de betrouwbaarheid. De p-waarde is een indicatie voor de aantrekkelijkheid van een item.

Tabel 4.7 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de evaluatieve schaal voor de innovatieve oriëntatie

De innovatieve oriëntatie	i-r-correlatie
Hoe KENMERKEND...	
1. risico nemen	.39
10. succes met het team	.53
11. open staan voor kritiek	.60
15. aan kop lopen m.b.t. nieuwe technologie	.43
18. flexibiliteit	.57
30. eerlijkheid t.o.v. klanten	.44
32. gangbare ideeën ter discussie stellen	.59
34. zoeken naar nieuwe markten	.54
36. pioniersgeest	.63
n=1520, alfa=.82, lambda-2=.83	

Tabel 4.8 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de evaluatieve schaal voor de regelorïëntatie

De regelorïëntatie	<i>i-r-correlatie</i>
Hoe KENMERKEND...	
4. eenheid van gezag	.39
5. instemmen met standaardprocedures	.53
9. formeel opgelegde regels	.50
13. instemmen met regels	.51
16. vastgelegde procedures	.62
19. formalisatie	.48
21. vasthouden aan maatstaven	.53
25. geregeld door procedures	.56
28. starheid	.01
37. aandacht voor gezag	.46
n=1479, alfa =.79, lambda-2=.79	

Tabel 4.9 De item-rest-correlaties, de gestandaardiseerde alfa en de lambda-2 van de evaluatieve schaal voor de doeloriëntatie

De doeloriëntatie	<i>i-r-correlatie</i>
Hoe KENMERKEND...	
3. duidelijke doelen	.64
6. taakgeoriënteerd	.51
8. verantwoordelijk voor de eigen prestatie	.54
12. hoog presteren	.57
14. prestatiebeloning	.40
23. efficiëntie	.62
24. prestatiemeting	.52
33. duidelijke taak	.60
n=1569, alfa =.83, lambda-2=.82	

Het probleem van een schaal bestaande uit waardenitems is dat een dergelijke schaal gevoelig is voor sociale wenselijkheid (Hofstede, 1984, zie §1.3.2: het onderscheid tussen 'desired' en 'desirable' waarden). Een scheve verdeling van de items zou een indicatie voor de sociale wenselijkheid van die items zijn. Een normale verdeling zou een indicatie van de 'desired'-waarden zijn. Slechts zeven van de 37 waardenitems zijn niet normaal verdeeld. Het lijkt dat deze items niet gevoelig zijn voor sociale wenselijkheid.

Alle items uit de schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie voldoen aan het in paragraaf 4.2 gestelde criterium: de item-rest-correlatie dient hoger te zijn dan .20. Alleen de schaal voor de regeloriëntatie heeft één item met een item-rest-correlatie lager dan .20, namelijk item 28. De alfa-coëfficiënt van de schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie is respectievelijk .88, .82 en .83. De schaal voor de regeloriëntatie zonder item 28 heeft een alfa-coëfficiënt van .82. De lambda-2 van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie is .83, van de schaal voor de innovatieve oriëntatie .83, van de gecorrigeerde schaal (minus item 28) voor de regeloriëntatie .83 en van de schaal voor de doeloriëntatie .82.

De correlaties tussen de gemiddelden van deze schalen zijn hoog. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleert .70 met die voor de innovatieve oriëntatie, .42 met de schaal voor de regeloriëntatie en .59 met de schaal voor de doeloriëntatie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie correleert .45 met de gecorrigeerde schaal voor de regeloriëntatie en .72 met de schaal voor de doeloriëntatie en de gecorrigeerde schaal voor de regeloriëntatie correleert .62 met de schaal voor de doeloriëntatie [zie tabel 4.10].

De conclusie mag worden getrokken dat de alfa's van de vier evaluatieve schalen voldoen aan het criterium van Nunnally [1978]. De richting van de correlatie tussen de schalen voor de ondersteunende oriëntatie en de schaal voor de innovatieve oriëntatie komt

Tabel 4.10 De PMC-correlaties tussen de evaluatieve schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie (*= $p < .01$)

Evaluatief	<i>innovatief</i>	<i>regel</i>	<i>doel</i>
<i>ondersteunend</i>	.70*	.42*	.59*
<i>innovatief</i>		.45*	.72*
<i>regel</i>			.62*

overeen met onze verwachtingen. Hetzelfde geldt voor de correlatie tussen de schalen voor de regel- en doeloriëntatie. In tegen-

stelling tot onze verwachtingen correleert de schaal voor de regeloriëntatie positief met de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie. De correlaties tussen de schaal voor de innovatieve oriëntatie en de schalen voor de ondersteunende en de doeloriëntatie zijn tamelijk hoog. In paragraaf 4.3.1 komt dit punt terug.

4.3 Mokkenanalyses

4.3.1 Inleiding

Dit onderzoek heeft onder andere het doel om met behulp van vier schalen vier cultuuroriëntaties te meten. De aanname daarbij is dat elk van deze schalen een homogene schaal is, dat wil zeggen de schaal dient slechts één organisatorische eigenschap (één van de vier cultuuroriëntaties) te meten.

De analyses beschreven bij betrouwbaarheid [§4.2.1 en §4.2.2] zijn gebaseerd op de Klassieke Testtheorie (KTT). Het doel van de KTT is om psychologische eigenschappen van individuen zo nauwkeurig mogelijk te meten. Nauwkeurig betekent in dit geval betrouwbaar. In onderhavige studie is de betrouwbaarheid van de verschillende schalen weergegeven door de Cronbach alfa en Lambda-2 [§4.2.1 en §4.2.2]. De conclusies van deze paragrafen zijn dat op één schaal na (de descriptieve schaal voor de regeloriëntatie) de schalen betrouwbaar gemeten zijn en dat zowel de descriptieve als de evaluatieve schalen onderling hoog correleren. Dit kan veroorzaakt worden doordat de schalen niet intern consistent zijn. De schaal kan uit meer dan één schaal bestaan en één of meer van deze schalen kunnen de hoge intercorrelaties veroorzaken.

De KTT bekommert zich, strikt genomen, «niet om de vraag of men met de test één psychologische eigenschap dan wel een combinatie van eigenschappen meet» [Sijtsma, 1990, p.77]. De Item Response Theorie (IRT) staat een dergelijke controle wel toe. Het Raschmodel [Rasch, 1960] en het Mokkenmodel [Mokken, 1971] zijn voorbeelden van de IRT.

De Mokkenbenadering bestaat uit twee nonparametrische modellen (vandaar het begrip benadering). Deze modellen zijn het model van monotone homogeniteit (MH) en het model van dubbele monotonie (DM) [Mokken, 1971]. Het laatste model is een speciaal geval van het eerste en is aanzienlijk restrictiever [Meijer, Sijtsma en Smid, 1990].

Het MH-model is gebaseerd op drie vooronderstellingen. De eerste vooronderstelling is unidimensionaliteit: de items van een bepaalde schaal meten één psychologische i.c. organisatorische eigenschap. De tweede vooronderstelling betreft lokaal stochastische onafhankelijkheid. Dit betekent dat een antwoord van een individu op een willekeurig geselecteerd item niet beïnvloed wordt door de antwoorden op de vorige items noch door de antwoorden op de volgende items. Met andere woorden, individuen leren bijvoorbeeld niet tijdens het invullen van de test c.q. vragenlijst. De derde vooronderstelling is die van monotonie in de latente eigenschapswaarde (de psychologische i.c. organisatorische eigenschap). Dit houdt in dat een persoon nooit een grotere kans mag hebben op het positief beantwoorden van een vraag dan een andere persoon, die een hogere latente eigenschapswaarde heeft. Vrij vertaald betekent dit dat hoe hoger iemand scoort op een bepaalde eigenschap, des te groter is de kans dat hij een item dat die eigenschap meet goed (positief) beantwoordt. Hoe sterker iemand een organisatie als innovatief inschat des te groter is de kans dat een werknemer een innovatie-item positief zal beantwoorden.

Een vrije vertaling van deze eisen naar organisatorisch onderzoek betekent dat bij geldigheid van het model bepaalde items een schaal vormen, die een bepaalde cultuuroriëntatie meet. Het feit dat de items een schaal vormen houdt in dat de personen (werknemers) betrouwbaar zijn te ordenen naar hun totaalscore, ofwel de te meten eigenschap. Er is een selectieprocedure die het mogelijk maakt items te selecteren die een schaal vormen.

Het DM-model kent naast de drie vooronderstellingen van het MH-model de veronderstelling van monotonie ten aanzien van de

moeilijkheid van items. Dat wil zeggen dat de ordening naar moeilijkheid van items voor alle personen (werknemers) hetzelfde is.

Binnen organisatorisch onderzoek zou de moeilijkheid van een item vertaald kunnen worden naar aantrekkelijkheid van een item. De vraag is of dit model adequaat is voor het hier beschreven onderzoek. Immers, is het noodzakelijk dat er een invariante ordening van de items voor alle werknemers aanwezig is? Aangezien een doel van deze studie is om een schaal te creëren die een bepaalde eigenschap van de organisatie meet, is dit niet het geval. Enerzijds gaat het om het bepalen van de unidimensionaliteit van een schaal (MH-model), anderzijds gaat het bij toepassing van het instrument niet om individuele scores, maar om groeps- of organisatiegemiddelden [zie §1.4.1 en §3.7.2]. Daarbij wordt aangenomen dat 'error'-variantie veroorzaakt door individuen bij sommering naar groeps- of organisatiegemiddelden tegen elkaar wegvallen.

Meijer et al. [1990] wijzen erop dat in vele gevallen het MH-model voldoet en dat het DM-model te restrictief is, in de zin dat het moeilijk is om een schaal te vormen van items die aan deze extra eis voldoen. Bij de beschrijving van de resultaten van de Mokkenanalyses wordt, gezien hetgeen hierboven is beschreven, alleen de schaalbaarheidscoëfficiënt die het MH-model mede controleert, gepresenteerd.

Loevinger's H-coëfficiënt [Loevinger, 1948] wordt mede gebruikt om te controleren of het MH-model geldig is [Mokken, 1971]. Er is zowel een coëfficiënt voor de afzonderlijke items (H_g) als voor de schaal (H). De H_g -coëfficiënt geeft aan of een item, gegeven de andere items van die schaal, schaalbaar is volgens de vooronderstellingen van het MH-model. Bij geldigheid van het model zijn de H- en de H_g -coëfficiënten niet negatief en liggen ze tussen 0 en 1 (een H-waarde van 1 geeft aan dat de schaal voldoet aan het Guttmanmodel). Mokken [1971] toont aan dat het vinden van een positieve H-waarde en H_g -waarden bij een data-set een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde is voor geldigheid van het MH-model. Hij suggereert een ondergrens voor de

H-coëfficiënt van .30. Om een H-waarde te kunnen interpreteren geeft Mokken de volgende vuistregels:

- .30 \leq H < .40, de items vormen een zwakke schaal;
- .40 \leq H < .50, de items vormen een middelmatige schaal;
- .50 \leq H \leq 1.00, de items vormen een sterke schaal.

Hoe sterker de schaal, des te beter kunnen personen geordend worden.

De Mokkenanalyses zijn ontwikkeld voor dichotome items. Molenaar [1982, 1986] heeft het model uitgebreid voor polytome items. In het polytome model zijn twee methoden om de H_g en H te bepalen. De ene methode leidt tot de ongewogen H-waarden (zowel voor H_g als H; Molenaar, 1982). De tweede methode leidt tot de gewogen H-waarde (H_g^w en H^w , Molenaar, 1991). Hemker en Sijtsma [1993] raden aan om H^w te gebruiken en niet de ongewogen H-coëfficiënt (H^u). De grootste voordelen van H^w zijn aldus deze auteurs: «... H^w results in higher scalability values by using more relevant information from the data, that more items are selected into one scale and that, for practical use, H^w may allow the application of Mokken's rules of thumb to the polytomous case regardless of the number of ordered categories». Vooral dit laatste is van belang bij de interpretatie van de Mokkenanalyses. Immers, bij eerdere studies met polytome items is aangeraden om andere grenzen van de H-waarden (dat is H^u) te gebruiken [Van den Berg, Sijtsma en Feij, 1989; Van der Veen, 1992]. In de nieuwste versie van MSP [Mokken Scale analysis for Polytomous items; Molenaar, Debets, Sijtsma en Hemker, 1994] zijn de H_g^w en de H^w de 'default-waarden'. De hierboven beschreven vuistregels kunnen dus bij de interpretatie van de resultaten van de Mokkenanalyses worden gehanteerd.

In de versie van MSP, die gebruikt is voor deze studie, wordt naast de H-waarden ook een tabel weergegeven, waarin aangegeven wordt of er schendingen zijn ten opzichte van MH en of deze schen-

dingen significant (op .05 niveau) zijn. Bij de presentatie van de resultaten wordt aangegeven of er significante schendingen zijn.

4.3.2 Resultaten

Een doel bij dit onderzoek is een instrument te construeren dat in principe afneembaar is in elke organisatie. De implicatie hiervan is dat de schaal bestaande uit de items die uiteindelijk geselecteerd worden, geldig moet zijn in elke groep [zie §3.6.1 en figuur 3.1] afzonderlijk. Het feit kan zich daarom voordoen dat items die in groep a goed zijn, maar in groep b slecht, uiteindelijk niet in het instrument worden opgenomen. Evenzo kan het voorkomen dat in een bepaalde groep een item met een te lage H_g^W -waarde als nog wordt opgenomen, omdat dat item in andere groepen een sterk item is. Een noodzakelijke voorwaarde daarbij is dat door de opname van een item met een H_g^W -waarde beneden de ondergrens, de H^W -waarde van de schaal niet beneden de ondergrens (.30) komt. Let wel, indien alle H_g^W -waarden boven de ondergrens liggen, geldt dit ook voor de H^W -waarde.

De resultaten van de Mokkenanalyses worden per schaal in een tabel weergegeven. In deze tabel staan naast de items, hun schaalwaarden (H^W) per groep en het aantal respondenten per groep. De bedoeling is om na te gaan of voor elke groep dezelfde schaal kan worden geconstrueerd.

Binnen het nieuwe MSP-programma bestaat de mogelijkheid van een 'search-opdracht'. Dit houdt in dat binnen een gegeven verzameling items (de theoretisch geformuleerde items voor een bepaalde cultuuriëntatie) die items bij elkaar worden gezocht die een schaal vormen met H_g^W -waarden van tenminste .30. Omdat in de hier gepresenteerde tabellen de resultaten voor al de groepen worden gegeven, is het mogelijk dat items die niet tot een schaal horen bij groep a, maar wel bij groep b, gepresenteerd worden. Aan de H_g^W -waarde is, op grond van de vuistregels, direct af te lezen dat het item wel of niet tot een bepaalde groep hoort. De schalen

die op deze wijze zijn samengesteld zijn met behulp van de 'test-opdracht' getoetst op hun H_g^W -waarde en op de eis van MH.

Het descriptieve deel

Tabel 4.11 toont de items van de schaal voor de *ondersteunende oriëntatie*.

Tabel 4.11 De H_g^W -waarden van de descriptieve items van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie na een 'search-opdracht'

ondersteunende oriëntatie	totaal	profit	non-profit	gez. zorg	overheid	food serv.	industrie
Hoeveel MENSEN...							
1. die fouten hebben gemaakt, krijgen een nieuwe kans?	.30	.34	.19	.28	negatief	.33	.41
5. met persoonlijke problememen worden geholpen?	.40	.42	.35	.29	.35	.43	.47
8. die vooruit willen komen, worden door de leidinggeevenden gesteund?	.47	.45	.46	.48	.43	.42	.55
11. worden onpersoonlijk behandeld?	.40	.41	.38	.36	.38	.39	.46
Hoe VAAK...							
20. wordt opbouwende kritiek beloond?	.42	.43	.41	.38	.40	.41	.49
25. tonen leidinggeevenden belangstelling voor de persoonlijke problemen van werknemers?	.50	.49	.49	.47	.47	.48	.53
34. wordt aan onderlinge conflicten iets gedaan?	.47	.45	.46	.45	.42	.45	.50
40. wordt het komen met nieuwe ideeën over de organisatie van het werk aangemoedigd?	.45	.42	.42	.43	.38	.40	.54
48. laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe?	.31	.33	.25	.32	.22	.35	.28
52. maken leidinggeevenden de werknemers verwijten in aanwezigheid van collega's?	.27	.29	.21	.20	.18	.27	.39
	n=1149	n=674	n=475	n=253	n=222	n=482	n=142

Wat direct opvalt is een scheiding tussen de groepen profit en non-profit. Bij de eerste groep heeft slecht één item (item 52) een H_g^W -waarde lager dan .30. Bij de groep non-profit hebben drie items een H_g^W -waarde beneden deze ondergrens. Twee daarvan, item 1 en 52 hebben een H_g^W -waarde beneden de .25. Het feit dat item 1 een zeer lage H_g^W -waarde heeft voor deze groep wordt veroorzaakt door de subgroep overheid. Het item heeft in die subgroep een negatieve waarde.

Sijtsma [1988] wijst erop dat de mate van variantie tussen personen gevolgen heeft voor de H-waarde. «More information about monotone homogeneity is thus obtained when the variance is positive than when the variance is zero» [p. 28]. Zo zou de relatieve hoge H_g^W -waarde van item 52 in de groep industrie en de lage H_g^W -waarde van datzelfde item in de groep overheid deels verklaard kunnen worden vanuit de redenering dat het blijkbaar binnen de groep overheid 'not done' is om collega's verwijten te maken in aanwezigheid van collega's, terwijl dat binnen de groep industrie blijkbaar wel is toegestaan. Met andere woorden, item 52 doet binnen de groep overheid niets, omdat een ongeschreven wet (norm) verbiedt om collega's publiekelijk te bestraffen. In deze zin, zegt het item dus iets over de cultuur. Echter, dit item verklaart binnen de groep overheid niets. Item 1 en item 52 zijn derhalve uit de schaal voor de ondersteunende oriëntatie verwijderd.

De H^W -waarde van de schaal bestaande uit de items 5, 8, 11, 20, 25, 34, 40 en 48 is voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, food service en industrie respectievelijk: .43, .44, .38, .39, .36, .43 en .49. Het aantal schendingen ten opzichte van MH is voor deze groepen niet significant. Deze schaal is dus sterker voor de profit (met de subgroepen food service en industrie) dan voor de non-profit groep (bestaande uit de subgroepen gezondheidszorg en overheid).

De *innovatieve* oriëntatie. Uit de 21 theoretische items is een schaal met zes items gedistilleerd.

Tabel 4.12 laat zien dat er tussen de groepen aanzienlijk veel verschil bestaat. Zo kent de groep overheid veel items (8 van de 11) met een te lage H_g^W -waarde, daarentegen kent de groep industrie veel items met een acceptabele H_g^W -waarde (9 van de 11). Op het eerste gezicht zou dit kunnen betekenen dat er tussen de verschillende ambtelijke organisaties weinig verschil bestaat op deze schaal, terwijl er tussen de organisaties uit de industriële groep wel veel verschil bestaat.

Om een schaal te vormen voor alle groepen zijn aanvankelijk de groepen overheid (zwaar meewegend in de groep non-profit) en

Tabel 4.12 De H_g^W -waarden van de descriptieve items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie na een 'search-opdracht'

<i>innovatieve oriëntatie</i>	<i>totaal</i>	<i>profit</i>	<i>non-profit</i>	<i>gez. zorg</i>	<i>overheid</i>	<i>food serv.</i>	<i>industrie</i>
Hoeveel MENSEN...							
4. zijn bang om risico's te nemen?	*	.12	.16	.17	.17	negatief	.34
Hoe VAAK...							
16. zoekt de organisatie naar een nieuwe markt voor bestaande produkten/diensten?	.45	.41	.58	.46	.61	.43	.49
22. worden er vergaande investeringen gedaan in nieuwe produkten?	.33	.32	.20	.36	.13	.40	negatief
31. bieden onvoorspelbare elementen in de buitenwereld goede kansen voor de organisatie?	.33	.31	.33	.33	.24	.32	.21
33. is de groep verantwoordelijk voor het bereiken van doelen?	.29	.26	.16	.22	.19	.25	.43
36. bestaat er weerstand tegen verandering?	.13	negatief	.10	negatief	.18	negatief	.43
38. benut het bedrijf optimaal zijn technologie om betere produkten te ontwikkelen?	.44	.43	.29	.42	.22	.44	.43
43. zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving?	.45	.40	.59	.48	.56	.41	.47
46. laat men kansen liggen, vanwege de risico's die ze met zich meebrengen?	.20	.18	.20	.17	.16	.15	.45
50. benut het bedrijf optimaal de vaardigheden van de medewerkers om betere produkten te ontwikkelen?	.38	.37	.25	.32	.17	.38	.52
51. zoekt de organisatie naar nieuwe markten voor haar nieuwe produkten?	.50	.47	.59	.53	.63	.51	.47
	n=1149	n=647	n=475	n=253	n=222	n=482	n=142

industrie buiten beschouwing gelaten. De volgende items zijn voor de overige groepen redelijk: 16, 22, 31, 38, 43, 50 en 51. Voor de groep industrie geldt dat item 22 een negatieve lading heeft. Daarom is voor de schaal bestaande uit de items 16, 31, 38, 43, 50 en 51 de H^W -waarden voor de verschillende groepen berekend. De H^W -waarden van de hierboven genoemde schaal is voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie respectievelijk: .45, .42, .39, .44, .32, .43 en .44. Het aantal schendingen ten opzichte van MH is voor deze groepen niet significant. De schaal met deze zes items heeft dus voor alle groepen een H^W -waarde boven de ondergrens. Daarbij kan gesteld

worden dat deze schaal van middelmatige kwaliteit is voor alle groepen, behalve voor de overheid en daardoor ook voor de groep non-profit. Voor de groep overheid is deze schaal als zwak te omschrijven.

Conclusie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie bestaat uit de items 16, 31, 38, 43, 50 en 51. Deze schaal is middelmatig voor de groepen totaal, profit, gezondheidszorg, food service en industrie. Voor de groep overheid en daardoor ook voor de groep non-profit is deze schaal zwak.

De regeloriëntatie. Volgens de (strikt genomen) criteria voldoet slechts één item voor alle groepen, namelijk item 45 [zie tabel 4.13]. Uitgaande van de H^W -waarde van de schaal kan er voor de groepen totaal, profit, overheid, food service en industrie een schaal worden gevormd. De H^W -waarde van deze schaal met de items 23, 30, 39 en 45 is voor deze groepen respectievelijk .32, .32, .36, .30 en .43. Er zijn geen significante schendingen ten aanzien van het MH-model. Voor de groep non-profit bestaat de schaal uit drie items, te weten 30, 39 en 45. De H^W -waarde van deze schaal is .34. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Tabel 4.13 De H^W -waarden van de descriptieve items van schaal voor de regeloriëntatie na een 'search-opdracht'

regeloriëntatie	<i>totaal</i>	<i>profit non-profit</i>	<i>gez. zorg</i>	<i>overheid</i>	<i>food serv.</i>	<i>industrie</i>	
Hoeveel VAAK...							
23. legt het management de nadruk op stabiliteit in onze werkzaamheden?	.32	.36	.23	.24	.26	.33	.46
30. zijn instructies schriftelijk vastgelegd?	.32	.29	.36	.34	.46	.27	.36
39. wordt het werk volgens vaste procedures verricht?	.33	.35	.33	.18	.50	.31	.47
45. volgen de leidinggevendenden de regels zelf op?	.33	.38	.34	.34	.47	.36	.43
	n=1149	n=674	n=475	n=253	n=222	n=482	n=142

Conclusie. De schaal bestaat uit de items 23, 30, 39 en 45. Deze schaal is een zwakke schaal voor de groepen totaal, profit, overheid en food service, en is middelmatig voor de groep industrie.

Tabel 4.14 toont de resultaten van de Mokken-analyses voor de *doeloriëntatie*. Allereerst zijn de volgende items voor alle groepen geselecteerd: 14, 15, 21, 24, 28, 29, 32, 41 en 49. De items 18, 27 en 52 vallen af vanwege negatieve waarden in één van de groepen. Een kruisje in de tabel betekent dat op grond van de ‘search-opdracht’ de waarden bij deze schaal voor de corresponderende groepen niet berekend konden worden. Dat wil zeggen dat deze items door de Mokkenanalyse in een andere schaal zijn geplaatst. Dergelijke, vaak geringe schalen zijn verder buiten beschouwing gelaten. Immers, het doel is het zoeken naar een schaal die het begrip in alle groepen vertegenwoordigt.

Uit de analyses blijkt dat item 28 een significante schending veroorzaakt bij de groep food service en item 49 bij de groep totaal. Vervolgens zijn opnieuw test-analyses gedaan zonder deze items. Nu is item 14 de spelbreker. Dit item zorgt ervoor dat de schaalwaarde voor de groep food service beneden de ondergrens is gekomen. Analyses voor de groep food service tonen aan dat de significante schending tegen het MH-model veroorzaakt door item 28, bij weglating van item 14 niet meer aanwezig is. Daarom is door ons besloten om de volgende schaal voor alle groepen te testen. Deze schaal bestaat uit de items 15, 21, 24, 28, 29, 32 en 41.

De H^W -waarde van deze schaal voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk .38, .34, .31, .30, .34, .31 en .49. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Conclusie. De schaal voor de doeloriëntatie bestaat uit de items 15, 21, 24, 28, 29, 32 en 41. Voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid en food service is de schaal echter zwak. Voor de groep industrie is het een middelmatige schaal.

Samenvattend. De schaal van de *ondersteunende* oriëntatie bestaat uit de items 5, 8, 11, 20, 25, 34, 40 en 48. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal is .43. Volgens de vuistregels van

Tabel 4.14 De H_g^W -waarden van de descriptieve items van de schaal voor de doeloriëntatie na een 'search-opdracht'

doeloriëntatie	<i>totaal</i>	<i>profit</i>	<i>non-profit</i>	<i>gez. zorg</i>	<i>overheid</i>	<i>food serv.</i>	<i>industrie</i>
Hoe VAAK							
14. ontvangt u taakgerichte informatie?	.28	.31	.33	.34	.36	.32	.34
15. worden uw prestaties gemeten?	.38	.34	.36	.42	.33	.33	.45
18. bepaalt de leiding de doelen van de individuele werknemer?	.22	.25	.16	negatief	.21	.22	.36
21. wordt de concurrentie met andere bedrijven gemeten?	.36	.29	.26	.29	.29	.26	.40
24. wordt de beoordeling direct gekoppeld aan het bereiken van de doelen?	.43	.38	.39	.40	.41	.36	.44
27. wordt competitie tussen de medewerkers gebruikt om de prestatienormen te verhogen?	x	x	x	negatief	x	x	.26
28. bepaalt de leiding nauwkeurig welke doelen moeten worden bereikt?	.39	.36	.32	.33	.33	.30	.48
29. is het voor u duidelijk hoe uw prestaties zullen worden beoordeeld?	.36	.36	.37	.38	.39	.37	.45
32. zijn er harde criteria op basis waarvan uw werkprestaties wordt gemeten?	.37	x	.31	.37	x	x	.42
41. moet u volgens specifieke maatstaven presteren?	.35	.28	.27	.24	x	.24	.45
42. worden onvoldoende prestaties aanvaard?	.23	.16	.25	.27	x	.10	.40
49. is er overeenstemming over de richting waarin men moet werken?	.26	.31	.25	.26	.25	.31	.41
53. is er een sterke competitie tussen de medewerkers om de beste resultaten te behalen?	x	x	x	negatief	x	x	.30
	n=1149	n=674	n=475	n=253	n=222	n=482	n=142

Mokken [1971] is deze schaal als middelmatig te omschrijven. Opgemerkt moet worden dat deze schaal sterker is voor de profit groep dan voor de non-profit. Dit kan het gevolg zijn van het feit dat er binnen de non-profit groep minder variantie tussen de verschillende afdelingen c.q. organisaties is. De items 16, 31, 38, 43, 50 en 51 vormen de schaal voor de *innovatieve* oriëntatie. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal is .45. Deze schaal is dus ook middelmatig. De H^W -waarde van deze schaal bestaande uit de items 23, 30, 39 en 45 is voor de groep totaal .34. De schaal van de *regeloriëntatie* kan derhalve zwak worden genoemd. De

schaal van de *doel*oriëntatie bestaat uit de items 15, 21, 24, 28, 29, 32 en 41. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal is .38. De schaal is dus zwak.

Het evaluatieve deel

Tabel 4.15 toont de items voor de *ondersteunende* oriëntatie. Twee items van de theoretische schaal vallen buiten de H^W -boot. Dit zijn de items 7 en 17. De overige items, dat wil zeggen de items 2, 20, 22, 26, 27, 29, 31 en 35, hebben over het algemeen sterke H_g^W -waarden. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk: .60, .62, .57, .59, .55, .64 en .52. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Tabel 4.15 De H_g^W -waarden van de evaluatieve items van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie na een 'search-opdracht'

ondersteunende oriëntatie	<i>totaal</i>	<i>profit</i>	<i>non-profit</i>	<i>gez. zorg</i>	<i>overheid</i>	<i>food serv.</i>	<i>industrie</i>
2. elkaar begrijpen	.58	.56	.54	.54	.51	.59	.52
7. informele babbels/contacten	.27	.32	.20	.15	.21	.38	negatief
17. een mislukking wordt aanvaard	.24	.27	.19	.33	.03	.30	.17
20. bekommernis om collega's	.61	.60	.58	.55	.57	.62	.52
22. onderling vertrouwen	.64	.60	.62	.61	.59	.61	.58
26. elkaar steunen bij het oplossen van werkproblemen	.63	.60	.60	.62	.57	.62	.59
27. overeenstemming tussen personen	.63	.61	.59	.59	.57	.64	.53
29. aangename sfeer	.62	.59	.60	.58	.58	.63	.47
31. elkaar steunen bij problemen buiten het werk	.54	.53	.50	.50	.44	.54	.49
35. zich thuis voelen	.59	.58	.53	.50	.53	.61	.47
	1347	796	551	302	249	581	154

De *innovatieve* oriëntatie. De items 10, 11, 18, 30, 32 en 36 hebben in alle groepen H_g^W -waarden boven de .30 [zie tabel 4.16]. Item 1, «risico nemen», is in de meeste groepen een slecht item. Alleen in de groep industrie is dit een redelijk item voor de te construeren schaal. In de groep gezondheidszorg is het een slecht item. Dit is niet verwonderlijk. Immers, de betekenis van risico nemen is hier anders dan in de groep industrie.

Tabel 4.16 De H_g^W -waarden van de evaluatieve items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie na een 'search-opdracht'

innovatieve oriëntatie	totaal	profit	non-profit	gez. zorg	overheid	food serv.	industrie
1. risico nemen	.28	.25	.31	.20	.28	.19	.49
10. succes met het team	.40	.40	.34	.42	.46	.45	.40
11. openstaan voor kritiek	.44	.44	.43	.54	.50	.51	.57
15. aan kop lopen m.b.t. de nieuwe technologie	.34	.36	.24	.15	.30	.26	.57
18. flexibiliteit	.43	.42	.40	.44	.46	.45	.57
30. eerlijkheid t.o.v. klanten	.35	.36	.32	.41	.34	.39	.52
32. gangbare ideeën ter discussie stellen	.43	.42	.44	.51	.47	.46	.46
34. zoeken naar nieuwe markten	.38	.37	.33	.19	.28	.29	.52
36. pioniersgeest	.45	.45	.44	.30	.43	.37	.60
	1347	796	551	302	249	581	154

Gezien de aard van de werkzaamheden van de verschillende organisaties in de groep gezondheidszorg is het niet onbegrijpelijk dat item 15 en 34 een lage H_g^W -waarde hebben. Voor deze organisaties zijn nieuwe markten niet noodzakelijk. Daarnaast bestaat de hoofdmoot van de werkzaamheden uit het bieden van psychologische/psychiatrische hulp, zodat het 'aan kop lopen m.b.t. de nieuwe technologie' eveneens geen pregnante aangelegenheid is. Het feit dat item 34 in de groep food service geen goed item is, zou verklaard kunnen worden uit de opvattingen van sommige geïnterviewden uit deze groep dat de markt bekend is en grotendeels verdeeld.

De H^W -waarde van deze schaal voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk: .46, .46, .44, .40, .45, .44 en .55. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Conclusie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie wordt gevormd door de items 10, 11, 18, 30, 32 en 36. Deze schaal is voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid en food service als middelmatig te omschrijven. De schaal is een sterke schaal voor de groep industrie.

Tabel 4.17 De H_g^W -waarden van de evaluatieve items van de schaal voor de regeloriëntatie na een 'search-opdracht'

regeloriëntatie	totaal	profit	non-profit	gez. zorg	overheid	food serv.	industrie
4. eenheid van gezag	.33	.36	.25	.38	.26	.36	.37
5. instemmen met standaard-procedures	.40	.42	.38	.45	.36	.44	.41
9. formeel opgelegde regels	.34	.34	.36	.22	.39	.31	.41
13. instemmen met regels	.39	.40	.39	.40	.45	.40	.41
16. vastgelegde procedures	.43	.45	.47	.30	.53	.45	.43
19. formalisatie	.35	.37	.33	.26	.34	.36	.30
21. vasthouden aan maatstaven	.38	.40	.37	.30	.45	.40	.33
25. geregeld door procedures	.38	.40	.44	.26	.48	.40	.40
28. starheid	.01	.01	negatief	negatief	.12	.02	negatief
37. aandacht voor gezag	.35	.39	.26	.25	.31	.37	.38
	1347	796	551	302	249	581	154

De *regeloriëntatie*. Item 28 'starheid' en item 9 'formeel opgelegde regels' zijn op grond van de resultaten verwijderd uit de theoretische schaal. In alle groepen is item 28 een slecht item [zie tabel 4.17]. Item 9 is alleen in de groep gezondheidszorg een slecht item. De items 4, 37 en 25 hebben eveneens in een of meer dan een groep een H_g^W -waarde beneden de .30, maar nog wel boven de .25. Echter bij opname in de schaal zorgen deze items er niet voor dat de H^W -waarde van de schaal beneden de .30 komt. De H^W -waarde van de schaal, bestaande uit de items 4, 5, 13, 16, 19, 21, 25 en 37, voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk: .38, .40, .33, .31, .37, .41, .37. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Conclusie. De items 4, 5, 13, 16, 19, 21, 25 en 37 vormen een 'zwakke' schaal voor de regeloriëntatie.

De *doeloriëntatie*. In de groep overheid hebben de items 14 en 24 slechte H_g^W -waarden [zie tabel 4.18]. Daardoor zijn deze items ook niet goed wat betreft deze waarden in de groep non-profit. In alle andere groepen voldoen de items aan het criterium. Item 14 is echter een zwak item, item 24 is daarentegen een redelijk goed

Tabel 4.18 De H_g^W -waarden van de evaluatieve items van de schaal voor de doeloriëntatie na een 'search-opdracht'

doeloriëntatie	totaal	profit	non-profit	gez. zorg	overheid	food serv.	industrie
3. duidelijke doelen	.46	.49	.49	.44	.51	.43	.58
6. taak-geïnformeerd	.37	.44	.41	.33	.41	.41	.49
8. verantwoordelijk voor de eigen prestaties	.42	.44	.48	.39	.51	.37	.54
12. hoog presteren	.43	.45	.43	.34	.50	.39	.59
14. prestatiebeloning	.31	.30	.18	.33	negatief	.30	.32
23. efficiëntie	.46	.47	.49	.49	.49	.42	.58
24. prestatiemeting	.40	.49	.29	.43	.19	.33	.49
33. duidelijke taak	.44	.48	.49	.42	.50	.43	.60
	1347	796	551	302	249	581	154

item. Daarom is besloten om item 24 toch op te nemen in de schaal. De H^W -waarde van deze schaal, bestaande uit de items 3, 6, 8, 12, 23, 24 en 33, voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk: .45, .45, .41, .43, .40, .40 en .60. Er zijn geen significante schendingen ten opzichte van het MH-model.

Conclusie. De schaal voor de doeloriëntatie bestaat uit de items 3, 6, 8, 12, 23, 24 en 33. De schaal is voor de groep industrie sterk en voor de overige groepen middelmatig.

Samenvattend. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie bestaat uit de items 2, 20, 22, 26, 27, 29, 31 en 35. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal is .51. De schaal is dus op grond van de vuistregels als een sterke schaal te karakteriseren. De items 10, 11, 18, 30, 32 en 36 vormen de schaal voor de innovatieve oriëntatie. De H^W -waarde van deze schaal voor de groep totaal is .46. De schaal is als middelmatig te omschrijven. De schaal voor de regeloriëntatie bestaat uit de items 4, 5, 13, 16, 19, 21, 25 en 37. De H^W -waarde van deze schaal is voor de groep totaal .38. De schaal is als zwak te omschrijven. De items 3, 6, 8, 12, 23, 24 en 33 vormen de schaal voor de doeloriëntatie. De schaal heeft voor de groep totaal de H^W -waarde van .45. Deze schaal is dus als middelmatig te omschrijven.

4.3.3 De schalen na de Mokken-analyses, hun betrouwbaarheidscoëfficiënten en hun intercorrelaties

Voor de verschillende schalen, zoals die zijn samengesteld na de Mokkenanalyses, zijn betrouwbaarheidscoëfficiënten (Cronbach alfa's) berekend. Al zijn de schalen unidimensioneel, dan wil dat nog niet zeggen dat de schalen betrouwbaar zijn. Tevens zullen de correlaties tussen de verschillende schalen worden gepresenteerd.

Het descriptieve deel

De betrouwbaarheidscoëfficiënt

De *ondersteunende* oriëntatie. De schaal bestaat uit de items 5, 8, 11, 20, 25, 34, 40 en 48. De alfa voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk .84, .84, .82, .80, .84 en .87.

Conclusie. Voor alle groepen geldt dat bij deze schaal de betrouwbaarheidscoëfficiënt voldoet aan het criterium van Nunnally [zie §4.2.1].

De *innovatieve* oriëntatie. De schaal bestaat uit de items 16, 31, 38, 43, 50 en 51. De alfa van de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk .81, .80, .77, .79, .71, .80 en .79. De alfa-coëfficiënt van de groep overheid is lager dan de alfa van de andere groepen. Dit komt overeen met het feit dat deze schaal voor deze groep zwak is (de H-waarde is .30). De alfa van de groep overheid voldoet echter aan het criterium.

De *regelorientatie*. De schaal bestaat uit de items 23, 30, 39 en 45. De alfa van de groepen totaal profit, overheid, food service en industrie is respectievelijk .62, .63, .64, .61, .61 en .73. Met betrekking tot de groepen gezondheidszorg en (mede daardoor ook voor) non-profit is geen alfa berekend [zie §4.3.2]. Alleen de groep industrie heeft een alfa die aan het criterium voldoet.

De *doeloriëntatie*. De schaal bestaat uit de items 15, 21, 24, 28, 29, 32 en 41. De alfa van de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie is respectievelijk .79, .77, .73, .75, .72, .74 en .86. De alfa's voldoen aan het criterium.

De correlaties tussen de schalen

Een doel van dit onderzoek is om vier klimaat/cultuuriëntaties te meten. Op grond van de betrouwbaarheidsanalyses kon niet bepaald worden of de relatief hoge correlaties tussen de schalen te wijten zou kunnen zijn aan het niet homogeen zijn van de schalen. Met behulp van de Mokkenanalyses zijn de schalen aangepast. Om de correlaties tussen de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses te vergelijken met de correlaties tussen de schalen na de Mokkenanalyses zullen die laatste correlaties betrekking moeten hebben op de totale data-set (dus inclusief de groep gezondheidszorg).

De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleert .56 met die voor de innovatieve oriëntatie, .54 met de schaal voor de regeloriëntatie en .49 met de schaal voor de doeloriëntatie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie correleert .51 met de schaal voor de regeloriëntatie en .62 met de schaal voor de doeloriëntatie; en de schaal voor de regeloriëntatie correleert .59 met de schaal voor de doeloriëntatie [zie tabel 4.19].

De correlaties tussen de schalen na de Mokkenanalyses zijn nagenoeg even hoog als die tussen de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses. Met andere woorden, de kritische kanttekening met

Tabel 4.19 De correlaties tussen de descriptieve schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie voor de sector totaal (*= $p < .01$)

totaal	innovatief	regel	doel
<i>ondersteunend</i>	.56*	.54*	.49*
<i>innovatief</i>		.51*	.62*
<i>regel</i>			.59*

betrekking tot de richting van sommige correlaties (zie §4.2) dient ook hier te worden geplaatst.

Het evaluatieve deel

De betrouwbaarheidscoëfficiënt

De *ondersteunende* oriëntatie. De alfa van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie met de items 2, 20, 22, 26, 27, 29, 31 en 35 is voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie respectievelijk .91, .91, .90, .90, .89, .92 en .88.

Conclusie. Voor alle groepen geldt dat de alfa van deze schaal voldoet aan het criterium.

De *innovatieve* oriëntatie. De alfa van de schaal voor de innovatieve oriëntatie met de items 10, 11, 18, 30, 32 en 36 is voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie respectievelijk .82, .81, .80, .79, .80, .80 en .86.

Conclusie. Voor alle groepen geldt dat de alfa van deze schaal voldoet aan het criterium.

De *regelorientatie*. De alfa van de schaal voor de regelorientatie bestaande uit de items 4, 5, 13, 16, 19, 21, 25 en 27 heeft voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en industrie een alfa van respectievelijk .81, .83, .78, .76, .81, .83 en .81.

Conclusie. Voor alle groepen geldt dat de alfa van deze schaal aan het criterium voldoet.

De *doeloriëntatie*. De alfa van de schaal voor de doeloriëntatie met de items 3, 6, 8, 12, 23, 24 en 33 heeft voor de groepen totaal, profit, non-profit, gezondheidszorg, overheid, food service en

industrie een alfa van respectievelijk .83, .83, .81, .80, .81, .80 en .90.

Conclusie. Voor alle groepen geldt dat de alfa voldoet aan het criterium.

De correlaties tussen de schalen

Ook hier zijn de correlaties tussen de schalen berekend op basis van de totale data-set. De schaal voor de ondersteunende oriëntatie correleert .80 met de schaal voor de innovatieve oriëntatie, .46 met de schaal voor de regeloriëntatie en .62 met de schaal voor de doeloriëntatie. De schaal voor de innovatieve oriëntatie correleert .47 met die voor de regeloriëntatie en .70 met de schaal voor de doeloriëntatie. De schaal voor de regeloriëntatie correleert .65 met de schaal voor de doeloriëntatie [zie tabel 4.20].

Tabel 4.20 De correlaties tussen de evaluatieve schalen voor de ondersteunende, de innovatieve, de regel- en de doeloriëntatie voor de sector totaal (*= $p < .01$)

totaal	<i>innovatief</i>	<i>regel</i>	<i>doel</i>
<i>ondersteunend</i>	.80*	.46*	.62*
<i>innovatief</i>		.47*	.70*
<i>regel</i>			.65*

De correlaties tussen deze schalen zijn vrijwel even hoog als die tussen de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses. Alleen de correlatie tussen de schaal voor de ondersteunende oriëntatie en die voor de innovatieve oriëntatie is na de Mokken-analyses hoger geworden.

Samenvattend. De schalen zijn na de Mokken-analyses homogener van aard. Toch blijven de correlaties tussen de schalen zowel voor het descriptieve als het evaluatieve deel hoog. In het volgende hoofdstuk wordt met behulp van exploratieve factoranalyses getracht om vier factoren te creëren, die minder sterk met elkaar correleren en waarvan de richting van de correlaties overeenkomt met onze verwachtingen.

4.4 Factoranalyse

4.4.1 Inleiding

Zoals reeds eerder beschreven is, is een doel van deze studie om voor beide delen van het FOCUS-instrument vier schalen te construeren. Daarbij wordt voorondersteld dat de schalen voor de ondersteunende en de innovatieve oriëntatie positief met elkaar zullen correleren; dat de schaal voor de regeloriëntatie negatief correleert met de schalen voor de ondersteunende en de innovatieve oriëntatie en positief correleert met de schaal voor de doeloriëntatie. De schalen na de betrouwbaarheidsanalyses zijn weliswaar betrouwbaar, maar correleren positief significant met elkaar. Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat de schalen niet unidimensioneel waren. Daarom werden op grond van de Mokkenanalyses voor beide delen van het FOCUS-instrument nieuwe schalen gemaakt. Alhoewel deze schalen voor beide delen unidimensioneel zijn, correleren zij positief significant met elkaar. In deze zin is het hierboven beschreven doel niet gerealiseerd.

Er zijn analysemethoden waar de nadruk wordt gelegd op de theorie (methode T) en waar het primaat ligt bij de empirie (methode E). De 'test-opdracht' binnen MSP houdt in dat aan de hand van de data nagegaan wordt of een theoretische schaal houdbaar is. Dit is een confirmatieve analyse (methode T). De 'search-opdracht' binnen MSP houdt in dat het programma schalen gaat samenstellen die voldoen aan het criterium (de ondergrens van .30). Hoeveel schalen uit deze analyse naar voren komen, weet de onderzoeker niet. De data bepalen dat. Het primaat ligt dus bij de empirie (methode E).

De wijze waarop in onderhavige studie de 'search-opdracht' is gebruikt, is een tussenvorm. Binnen een theoretische schaal werd gezocht naar één schaal of verschillende schalen. De onderzoeker had op grond van theoretische overwegingen een afbakening gemaakt. Vanwege het beperkte aantal items per schaal is veelal slechts één schaal uit de analyses naar voren gekomen. In deze zin

'reinigt' de 'search-opdracht' de theoretische schaal. Voor beide delen is voor elke oriëntatie één schaal gecreëerd, die vervolgens voor de verschillende groepen is getest (methode T).

Per deel correleren de schalen na de Mokkenanalyses significant met elkaar. Gezien het hierboven beschreven doel is de speurtocht vervolgd met behulp van exploratieve factoranalyse (primaat bij de empirie).

Factoranalyse (FA) is een veel gebruikte methode om zonder al te veel informatieverlies, uit een hoeveelheid variabelen, (hier zijn dat de items) factoren te extraheren [Gorsuch, 1983]. Twee methoden van FA zijn te onderscheiden, te weten: confirmatieve factoranalyse (CFA) en exploratieve factoranalyse (EFA).

Bij CFA ligt het primaat bij de theorie (methode T). De kracht van CFA is de toetsing van theoretische schalen aan de hand van empirische data. In dit opzicht lijkt CFA op de 'test-opdracht' van de Mokkenanalyses.

Exploratieve factoranalyse legt het primaat bij de empirie. Op grond van empirische data worden uit een aantal variabelen factoren gevormd. Binnen EFA zijn verschillende methoden aanwezig. De twee bekendste daarvan zijn de Principale Componentenanalyse (PCA) en de Principale Factoranalyse [PFA; Velicer, Peacock & Jackson, 1982]. De Maximum Likelihood-analyse (MLA) is een voorbeeld van PFA. Sommige auteurs [Comrey, 1978; Gorsuch, 1990] hebben op grond van theoretische overwegingen een voorkeur voor PFA. Andere auteurs wijzen na een Monte Carlo benadering [Velicer, Peacock & Jackson, 1982] of na een empirische studie [Arrindell & Van der Ende, 1985] erop dat geen steun wordt gevonden voor het gezichtspunt dat PFA tot resultaten leidt die superieur zijn aan die van PCA. Het verschil tussen deze twee methoden kan worden samengevat als het verschil tussen fouten van de eerste soort en de tweede soort. PCA resulteert in meer Type I fouten en PFA meer in Type II fouten. PFA «produces more conservative loadings» [Gorsuch, 1983, p.124].

In het algemeen kan worden gesteld dat voor de meeste datasets qua resultaten geen wezenlijke verschillen bestaan tussen beide methoden [Velicer & Jackson, 1990]. PCA zou meer variabelen kunnen verwerken en minder computertijd eisen dan PFA. Vanwege deze praktische argumenten en de reden dat PCA minder conservatief is, is PCA de methode geweest waarmee de data verder zijn geanalyseerd.

Andere vragen die beantwoord moeten worden zijn: hoeveel factoren moeten worden geëxtraheerd, op welke manier, bij welke n (het aantal respondenten) is de oplossing nog betrouwbaar en wat zijn saillante factorladingen?

De eerste twee vragen zijn eenvoudig te beantwoorden. Aangezien er vier oriëntaties zijn, worden vier factoren geëxtraheerd. Omdat deze vier oriëntaties in redelijke mate met elkaar mogen correleren, is er oblique geroteerd. Volgens Nunnally [1978] dienen er tien maal zoveel respondenten dan variabelen te zijn om betrouwbare factorladingen te krijgen. Anderen [Gorsuch, 1974; Arrindell en Van der Ende, 1985] zijn minder streng. Gorsuch stelt een eis van minimaal vijf maal zoveel respondenten (minimaal 100) dan variabelen. De andere twee onderzoekers geven op grond van empirisch onderzoek aan dat «stable factor solutions may be obtained when sample size is approximately 20 times the numbers of factors» [p.175]. Dit betekent dat voor alle sectoren bij de keuze van vier factoren de n groot genoeg is.

De vraag wat saillante factorladingen zijn, is moeilijker te beantwoorden. Gorsuch [1983] benadrukt dat «..there is no exact way to determine sailient loadings in any of the three matrices (dat zijn methoden van rotatie, waaronder varimax) used for interpreting factors» [p. 208]. Volgens deze auteur is de waarde van .30, als de minimale lading op grond waarvan onder andere een item in een factor wordt opgenomen, de meest gehanteerde waarde [p.210].

Een ander criterium om een item op te nemen in een factor is dat het item geen sterke ladingen heeft op andere factoren. In deze

studie is de volgende procedure gehanteerd: een item werd niet in een factor opgenomen indien dit item op een andere factor of factoren een lading heeft van boven de .30 en indien het verschil tussen de lading op de ene factor en die op de andere factor(en) kleiner is dan .20. Opgemerkt moet worden dat deze regel arbitrair is, maar gelijk is aan de regel op grond waarvan in het internationale onderzoek de eerste pilot-studie is geanalyseerd.

Hieronder volgt een presentatie van de resultaten van de factoranalyses op de data van het descriptieve deel en het evaluatieve deel. Voor elk deel zijn vier factoren na een oblimin-rotatie geëxtraheerd en er is gekozen voor 'listwise deletion'. De resultaten hebben betrekking op de groep totaal.

Het descriptieve deel.

Tabel 4.21 toont de items met hun factorladingen en item-rest-correlaties van factor I en de alfa van deze factor. De stam 'hoeveel mensen' of 'hoe vaak' staat niet in de tabel, wel staat achter het item een O (van ondersteunend), I (van innovatief), R (van regel) of een D (van doel). Deze letters geven aan bij welke oriëntatie het item op voorhand hoort.

De knik ligt bij de zevende factor. De oplossing met zeven factoren leverde onder andere vijf factoren met vier of minder dan vier items op en twee factoren met meer dan zeven items. Van de eerste groep konden drie factoren als representanten van de innovatie oriëntatie worden geïnterpreteerd. De laatste twee factoren waren niet eenduidig te duiden. We hebben daarom mede besloten om een vier factoroplossing uit te voeren. De intentie van vier schalen voor de vier oriëntaties blijft daarmee overeind.

De eigenwaarden van de vier gerooteerde factoren zijn: 4.29, 3.56, 1.20 en 1.15. De verklaarde variantie van deze vier factoren is 35.4%.

Negen van de tien theoretische items van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie laden op deze factor. Twee theoretische items

Tabel 4.21 De descriptieve items voor Factor I, O is ondersteunend, I is innovatief, R is regel en D is doel

Item	lading	i-r cor.
1. die fouten hebben gemaakt, krijgen een nieuwe kans? (O)	.44	.37
5. met persoonlijke problemen worden geholpen? (O)	.57	.53
8. die vooruit willen komen, worden door de leidinggevend \ddot{e} n gesteund? (O)	.69	.62
11. worden onpersoonlijk behandeld? (O)	-.61	.55
20. wordt opbouwende kritiek beloond? (O)	.60	.54
25. tonen leidinggevend \ddot{e} n belangstelling voor persoonlijke problemen van werknemers?(O)	.71	.68
34. wordt aan onderlinge conflict iets gedaan? (O)	.60	.64
48. laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe? (O)	.56	.43
52. maken leidinggevend \ddot{e} n de werknemers verwijten in aanwezigheid van collega's (O)	-.48	.37
4. zijn bang om risico's te nemen? (I)	-.40	.34
46. laat men kansen liggen , vanwege de risico' die ze met zich meebrengen? (I)	-.42	.35
45. volgen de leidinggevend \ddot{e} n de regels zelf op? (R)	.63	.53
10. zijn verantwoordelijk voor het behalen van de eigen doelstellingen? (D)	.40	.35
14. ontvangt u taakgerichte informatie? (D)	.50	.44
49. is er overeenstemming over de richting waarin men moet werken? (D)	.60	.53
n=1440	alfa=.85	

van de schaal voor de innovatieve oriëntatie en drie theoretische items van de schaal voor de doeloriëntatie en één theoretisch item van de schaal voor de regeloriëntatie laden eveneens op deze factor. De items 4, 11, 46 en 52 zijn negatief geformuleerd. Dit houdt in dat bij de codering het antwoordpatroon moet worden omgedraaid. Niemand wordt dan iedereen of nooit wordt altijd. Een punt van belang is dat de omkering nog niet heeft plaatsgevonden bij de presentatie van de factorladingen, daarentegen wel bij de presentatie van item-rest-correlaties. Opgemerkt moet worden dat alleen de items die aan de criteria voldoen, zoals deze in de inleiding zijn beschreven, worden weergegeven.

Conclusie. Ten eerste, alle 15 items hebben te maken met het functioneren in de organisatie. Ten tweede, de twee theoretische items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie die op deze factor laden zijn gerelateerd aan de ondersteunende oriëntatie. Het is aanneemelijk dat in een ondersteunend klimaat organisatieleden eerder

geneigd zijn risico's te nemen dan in een niet ondersteunend klimaat. Ten derde, de overige items horen theoretisch thuis bij de onderkant van het model. Met name de doelitems 10 en 14 veroorzaken een probleem, indien we deze twee items als representanten van de ondersteunende oriëntatie willen interpreteren. Theoretisch gezien, is bij deze oriëntatie de richting van de communicatie van beneden naar boven en er zijn eerder gemeenschappelijke doelstellingen dan individuele. Door deze items is de factor moeilijk te interpreteren. De alfa van deze schaal voldoet overigens wel aan het criterium [zie §4.2].

De items van Factor II staan in tabel 4.22. Zes theoretische items van de schaal voor de doeloriëntatie en vijf theoretische items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie laden op deze factor. De theoretische doel-items hebben betrekking op drie begrippen, te weten: competitie, prestatie en beoordeling. De theoretische innovatie-items hebben betrekking op de buitenwereld. Deze items kunnen daardoor ook valide items zijn voor de doeloriëntatie. Andersom kan het echter niet. Immers, theoretisch beschouwd staat bij een innovatieve cultuur team-building centraal. Communicatie gaat in alle richtingen, teamleden leren van elkaar, vullen elkaar aan en de beloning is daarom niet individueel van aard. Competitie tussen medewerkers is funest. *Conclusie.* Deze factor kan worden geïnterpreteerd als een schaal voor de doeloriëntatie. De alfa van deze schaal voldoet aan het criterium.

Factor III bestaat uit zeven items, vier daarvan zijn theoretische regelitems, twee theoretische items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie en één theoretische doelitem [zie tabel 4.23]. Item 12 en 17 hebben een item-rest-correlatie beneden de .20 en zijn daarom uit de schaal verwijderd [zie §4.2]. De schaal zonder deze items heeft een alfa van .51.

Conclusie. Op item 19 na zijn de items van de gecorrigeerde schaal te interpreteren als regelitems. In een regelcultuur bepalen de procedures het werk en een leidinggevende houdt toezicht. Item 19 is

Tabel 4.22 De descriptieve items voor Factor II, I is innovatief en D is doel

Item	lading	i-r cor.
21. wordt de concurrentie met andere bedrijven gemeten? (D)	.74	.65
24. wordt de beoordeling direct gekoppeld aan het bereiken van de doelen? (D)	.60	.48
27. wordt competitie tussen de medewerkers gebruikt om de prestatienormen te verhogen? (D)	.51	.36
42. worden onvoldoende prestaties aanvaard? (D)	-.36	.21
44. is uw beloning afhankelijk van uw prestaties? (D)	.46	.36
53. is er een sterke competitie tussen de medewerkers om de beste resultaten te behalen? (D)	.46	.33
16. zoekt deze organisatie naar een nieuwe markt voor bestaande producten/diensten? (I)	.69	.63
22. worden er vergaande investeringen gedaan in nieuwe producten? (I)	.43	.37
31. bieden onvoorspelbare elementen in de buitenwereld goede kansen voor de organisatie? (I)	.45	.39
43. zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving? (I)	.69	.55
51. zoekt deze organisatie naar nieuwe markten voor nieuwe producten? (I)	.70	.61
n=1373		alfa=.79

Tabel 4.23 De descriptieve items voor Factor III, I is innovatief, R is regel en D is doel

Item	lading	i-r cor.
12. zijn werkactiviteiten voorspelbaar? (R)	.31	.16
35. volgt de communicatie de hiërarchische lijn (R)	.52	.29
39. wordt het werk volgens vaste procedures verricht? (R)	.47	.25
47. verlopen persoonlijke werkcontacten via de hiërarchie? (R)	.40	.28
17. zijn lange werkdagen een uitzondering? (I)	.30	.08
19. neemt een taakgroep beslissingen, die essentieel zijn voor uw werk? (I)	.38	.22
18. bepaalt de leiding de doelen van de individuele werknemer? (D)	.47	.30
n=1471		alfa=.48

echter op grond van theoretische overwegingen hier niet te plaatsen. Besluitvorming vindt niet plaats in taakgroepen. De alfa van deze schaal voldoet niet aan het criterium.

In tabel 4.24 staan de items van Factor IV. De zes items zijn allemaal theoretische items van de schaal voor de innovatieve oriëntatie. Item 36 heeft een positieve lading, terwijl het item negatief geformuleerd is. Dit zou betekenen dat veel weerstand tegen ver-

andering kenmerkend zou zijn voor een innovatieve cultuur. De item-rest-correlatie van dit item voldoet echter niet aan het criterium. Daarom is dit item uit de schaal verwijderd, evenals item 37. De schaal zonder deze twee items heeft een alfa van .50.

Conclusie. Factor IV is duidelijk te interpreteren als een innovatieve factor. De alfa-coëfficiënt voldoet niet aan het criterium.

Samenvattend. Factor I is moeilijk te interpreteren. Factor II representeert de doeloriëntatie. De alfa van deze twee factoren voldoet aan het door Nunnally [1978] gestelde criterium. Factor III is niet

Tabel 4.24 De descriptieve items voor Factor IV, I is innovatief

Item	lading	i-r cor.
2. zijn er hoog opgeleid? (I)	.50	.27
3. moeten tegelijkertijd aan meerdere projecten werken? (I)	.52	.27
6. besteden na de normale werkdag tijd aan zaken die met het werk te maken hebben? (I)	.45	.26
26. is er vanwege externe eisen druk op onderzoeks- en ontwikkelingskosten? (I)	.53	.29
36. bestaat er weerstand tegen verandering? (I)	.39	-.21
37. eist de buitenwereld veranderingen van uw werk? (I)	.52	.19
n=1503		alfa=.37

duidelijk te interpreteren en factor IV representeert de innovatieve oriëntatie. De alfa's van deze twee factoren voldoen niet aan het criterium.

Het evaluatieve deel

De tabellen 4.25, 4.26, 4.27 en 4.28 laten de resultaten van de factoranalyses van het evaluatieve deel zien. Dezelfde criteria als bij het descriptieve deel zijn van kracht.

De knik lag bij de vierde factor. De eigenwaarden van de vier factoren zijn: 3.64, 1.58, 2.36 en 2.40. De verklaarde variantie is 50%.

Factor I bestaat uit zeven items. Vier items zijn theoretische doel-items, één item is een item van de schaal voor de innovatieve oriën-

tatie, één item is een theoretische regelitem en het laatste item is een theoretisch item van de schaal voor de ondersteunende oriëntatie [zie tabel 4.25]. Item 28 laadt negatief op deze factor. Dit houdt in dat bij interpretatie van de antwoordcategorieën, helemaal niet kenmerkend zeer kenmerkend wordt. Indien niet starheid flexibiliteit van handelen betekent dan kan deze factor worden geïnterpreteerd als een schaal voor de doelorientatie. De alfa van deze factor is .87.

Tabel 4.25 De evaluatieve items voor Factor I, O is ondersteunend, I is innovatief, R is regel en D is doel

Item	lading	i-r cor.
3. duidelijke doelen (D)	.71	.65
8. verantwoordelijk voor de eigen prestatie (D)	.62	.53
23. efficiëntie (D)	.74	.64
33. duidelijke taak (D)	.68	.60
30. eerlijkheid t.o.v. klanten (I)	.59	.52
2. elkaar begrijpen (O)	.73	.65
28. starheid (R)	-.56	.37
n=1559		alfa =.82

Conclusie. Alle items van deze factor kunnen worden geïnterpreteerd als representanten van de doelorientatie. De alfa van deze factor voldoet aan het criterium.

Vier theoretische ondersteunende-items vormen factor II [zie tabel 4.26]. De alfa van deze factor is .61.

Conclusie. Deze factor is te interpreteren als een schaal van de ondersteunende oriëntatie. De alfa voldoet niet aan het criterium.

Tabel 4.26 De evaluatieve items voor Factor II, O is ondersteunend, I is innovatief, R is regel en D is doel

Item	lading	i-r cor.
7. informele babbels/contacten (O)	.57	0.3
17. een mislukking wordt aanvaard (O)	.50	.26
20. bekommernis om collega's (O)	.73	.58
31. elkaar steunen bij problemen buiten het werk (O)	.69	.50
n=1588		alfa =.61

Tabel 4.27 toont de resultaten van factor III. Al de vijf items zijn theoretische regelitems. De alfa van de schaal is .78.

Conclusie. Deze factor is te interpreteren als een schaal voor de regeloriëntatie. De alfa voldoet aan het criterium.

Tabel 4.27 De evaluatieve items voor Factor III, R is regel

Item	lading	i-r cor.
9. formeel opgelegde regels (R)	.67	.52
16. vastgelegde procedures (R)	.77	.64
19. formalisatie (R)	.64	.45
21. vasthouden aan maatstaven (R)	.63	.50
25. geregeld door procedures (R)	.74	.59
n=1525		alfa =.77

Factor IV bestaat uit drie theoretische innovatie-items en twee theoretische doelitems [zie tabel 4.28]. De theoretische innovatie-items kunnen als doelitems worden geïnterpreteerd. Risico nemen, het zoeken naar nieuwe markten en pioniersgeest kunnen ook kenmerkend zijn voor verkopers die doelen opgelegd krijgen. Indien item 14 en 24 als groepsvariabelen worden geïnterpreteerd dan kunnen deze items ook opgevat worden als innovatie-items. Met andere woorden, deze factor kan zowel geïnterpreteerd worden als een

Tabel 4.28 De evaluatieve items voor Factor IV. O is ondersteunend, I is innovatief, R is regel en D is doel

Item	lading	i-r cor.
1. risico nemen (I)	.54	.38
15. aan kop lopen m.b.t. de nieuwe technologie (I)	.67	.52
34. zoeken naar nieuwe markten (I)	.75	.59
36. pioniersgeest (I)	.63	.55
14. prestatiebeloning (D)	.50	.47
24. prestatie meting (D)	.67	.51
n=1539		alfa =.76

representant van de innovatieve oriëntatie als de doeloriëntatie. De alfa van deze factor is .76.

Conclusie. Deze factor is niet eenduidig te interpreteren.

Samenvattend. Negen items van factor I kunnen worden geïnterpreteerd als representanten van de doeloriëntatie. Eén item representeert theoretisch gezien niet deze oriëntatie. Factor II bestaat uit vier items die representanten zijn van de ondersteunende oriëntatie. De zes regel-items van factor III vertegenwoordigen de regeloriëntatie. Factor IV kan in termen van de vier oriëntaties niet eenduidig geïnterpreteerd worden.

4.4.2 Conclusies met betrekking tot de factoranalyses

Bij zowel het descriptieve als evaluatieve deel kunnen twee van de vier factoren eenduidig worden geïnterpreteerd. Voor beide delen zijn de overige twee factoren niet eenduidig of eenvoudig te interpreteren. Zo kan factor IV van het evaluatieve deel zowel een representant zijn van de innovatieve oriëntatie als van de doeloriëntatie. De vraag die zich nu voor doet is: zijn er tijdens de 'expert-evaluatie' van de items door de internationale onderzoeksgroep fouten gemaakt of zijn zulke resultaten inherent aan het CVA-model? In hoofdstuk vijf komen we op deze vraag terug. Niet alle factoren zijn goed te duiden. Van de factoren die wel eenduidig te interpreteren zijn, hebben niet alle factoren een alfa die aan het criterium voldoet.

Het is dus niet gelukt om na factoranalyses voor beide delen van het FOCUS-instrument vier schalen te vinden die corresponderen met de vier oriëntaties. Daarom hebben we besloten het primaat bij de theorie te leggen. Anders gezegd, we zijn van mening dat de schalen na betrouwbaarheids- of Mokkenanalyses de best mogelijke operationalisaties van de vier oriëntaties zijn. Voor beide delen van het instrument geldt dat de schalen na de Mokkenanalyses onderling hoger correleren dan de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses. De winst die aan de ene kant gewonnen werd door-

dat de schaal na de Mokkenanalyses homogener is geworden, is aan de andere kant door de hogere intercorrelaties verloren gegaan.

Welke schalen zijn nu, gezien het doel van deze studie met de daarbij behorende vraagstellingen [zie §1.5], de best mogelijke schalen? In hoofdstuk vijf wordt deze vraag beantwoord. In de volgende paragraaf [§4.5] wordt eerst een vergelijking gemaakt tussen de schalen na betrouwbaarheids- en Mokkenanalyses.

4.5 Nogmaals de schalen na de betrouwbaarheids- en Mokkenanalyses

De correlaties tussen de gepurifieerde schalen na de betrouwbaarheidsanalyses (B-schalen) en de gepurifieerde schalen na de Mokkenanalyses (M-schalen) zijn voor het descriptieve deel te vinden in tabel 4.29 en voor het evaluatieve deel in tabel 4.30. De B-schalen wijken enigszins af van de schalen uit de paragrafen 4.2.1 en 4.2.2. De schalen uit die paragrafen hebben betrekking op de groep totaal. De intercorrelaties in deze paragraaf hebben betrekking op schalen met items die in alle groepen aan de eisen voldoen. Bij vergelijking van de B-schalen met de schalen uit paragrafen 4.2.1 en 4.2.2 blijkt dat in de descriptieve versie de items 4, 26, 46 (alle innovatie-items), 18, 27, 42, 44 en 53 (alle doelitems) zijn vervallen en voor het evaluatieve deel de items 7, 17 (ondersteunende items) en 15 (innovatie-item). Uit de betrouwbaarheidsanalyses voor de verschillende groepen blijkt dat alleen de schaal voor de regelo-riëntatie een alfa-coëfficiënt heeft die niet aan het criterium voldoet. Voor de groep gezondheidszorg is de alfa van deze schaal zeer laag (.39) en voor de groep industrie voldoet de alfa aan het criterium van Nunnally [1978].

Het descriptieve deel bevat na Mokkenanalyses en betrouwbaarheidsanalyses voor alle groepen respectievelijk 26 en 35 items en het evaluatieve deel bevat respectievelijk 29 en 35 items. De gepurifieerde M en B-schalen van het descriptieve deel correleren met betrekking tot de ondersteunende, de innovatieve, de regelen de doeloriëntatie respectievelijk .98, .95, .90 en .96 met elkaar

Tabel 4.29 De correlaties tussen de descriptieve betrouwbaarheids- en Mokka-schalen op basis van de oude data en de nieuwe data (*)

	ondersteunend	innovatief	regel	doel
ondersteunend	.98, .98*			
innovatief		.95, .96*		
regel			.90, .86*	
doel				.96, .96

Tabel 4.30 De correlaties tussen de evaluatieve betrouwbaarheids- en Mokka-schalen op basis van de oude data en de nieuwe data (*)

	ondersteunend	innovatief	regel	doel
ondersteunend	1.0, 1.0*			
innovatief		.93, .94*		
regel			.99, .99*	
doel				.98, .98*

[tabel 4.29] en met betrekking tot het evaluatieve deel respectievelijk 1.0, .93, .99 en .98 [tabel 4.30].

Omdat correlaties tussen de B en M-schalen berekend op dezelfde data waaruit zij zijn gecreëerd, geflatteerd zijn, zijn correlaties op grond van nieuwe data berekend. Deze correlaties worden in de tabellen 4.29 en 4.30 met een sterretje (*) aangeduid. Opnieuw blijkt dat de M- en B-schalen corresponderend met een bepaalde oriëntatie onderling zeer hoog correleren, waaruit de conclusie getrokken mag worden dat de schalen hetzelfde meten.

4.6 De verhouding tussen het descriptieve en het evaluatieve deel

Een veronderstelling bij de constructie van het FOCUS-instrument was dat de items uit het descriptieve deel betrekking zouden hebben op organisatieklimaat (het descriptieve niveau van organisatiecultuur, d.i. de bovenlaag) en de items uit het evaluatieve deel op aspecten van de onderlaag van organisatiecultuur. De waarden uit de onderlaag zouden richting geven aan de gedragingen en andere descriptieve uitingen uit de bovenlaag [zie §1.4.2]. Door middel van multiple regressie-analyses is onderzocht welke 'waarden'

(evaluatieve schalen) de descriptieve elementen uit de bovenlaag (de descriptieve schalen) verklaren.

Voor deze analyses zijn de M-schalen gebruikt. De evaluatieve schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie verklaren gezamenlijk 56% van de variantie van de descriptieve schaal voor de ondersteunende oriëntatie. De invloed van de evaluatieve schaal voor de ondersteunende oriëntatie is groter dan die voor de innovatieve oriëntatie (de beta-gewichten zijn respectievelijk .45 en .30; zie tabel 4.31). Alle vier evaluatieve factoren zijn van invloed op de descriptieve schaal voor de innovatieve oriëntatie. De evaluatieve schaal voor de innovatieve factor is het grootst [zie tabel 4.32]. De evaluatieve schalen voor de doel-, de regel- en de ondersteunende oriëntatie verklaren 44% van de variantie van de descriptieve schaal voor de regeloriëntatie. De evaluatieve schalen voor de doel- en regeloriëntatie hebben de meeste invloed [zie tabel 4.33]. Alle evaluatieve factoren zijn van invloed op de descriptieve schaal voor de doeloriëntatie. De evaluatieve schaal voor de doeloriëntatie heeft verreweg de meeste invloed [zie tabel 4.34]. De conclusie mag worden getrokken dat de onderlaag van de ondersteunende, de innovatieve en doeloriëntatie mede richting geeft aan de bijbehorende bovenlaag. Alleen de bovenlaag van de regeloriëntatie wordt in eerste instantie (mede) bepaald door de onderlaag van de doeloriëntatie.

Tabel 4.31 De resultaten van de multipele regressie-analyses voor de descriptieve factor van de ondersteunende oriëntatie (ns=niet significant)

descriptief ondersteuend	Bèta	T	significantie van T
evaluatief ondersteunend	.45	15.39	p<.001
evaluatief innovatief	.30	9.45	p<.001
evaluatief regel	.03	1.21	ns
evaluatief doel	.03	1.20	ns
R2 56%			
adjusted R2 56%			
F 474.45 p<.001			

Tabel 4.32 De resultaten van de multiële regressie-analyses voor de descriptieve factor van de innovatieve oriëntatie (ns=niet significant)

<i>descriptief innovatief</i>	Bèta	T	significantie van T
evaluatief innovatief	.47	12.06	p<.001
evaluatief doel	.20	5.85	p<.001
evaluatief regel	.08	3.02	p<.01
evaluatief ondersteunend	-.09	-2.64	p<.01
R2 36%			
adjusted R2 36%			
F 281.05 p<.001			

Tabel 4.33 De resultaten van de multiële regressie-analyses voor de descriptieve factor van de regeloriëntatie (ns=niet significant)

<i>descriptief regel</i>	Bèta	T	significantie van T
evaluatief doel	.34	10.63	p<.001
evaluatief regel	.28	11.01	p<.001
evaluatief ondersteunend	.12	3.74	p<.001
evaluatief innovatief	.029	.634	ns
R2 44%			
adjusted R2 44%			
F 294.71 p<.001			

Tabel 4.34 De resultaten van de multiële regressie-analyses voor de descriptieve factor van de doeloriëntatie (ns=niet significant)

<i>descriptief doel</i>	Bèta	T	significantie van T
evaluatief doel	.52	15.42	p<.001
evaluatief innovatief	.16	4.08	p<.001
evaluatief ondersteunend	-.10	-2.84	p<.01
evaluatief regel	.07	2.7	p<.01
R2 39%			
adjusted R2 39%			
F 311.47 p<.001			

Hoofdstuk 5 TERUGBLIK EN DISCUSSIE



rganisatiecultuur is gedefinieerd als «a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large». De definitie bevat twee lagen, een substraat en een bovenlaag. In de bovenlaag wordt cultuur zichtbaar ('artifacts and behavioral patterns') en deze manifestatie van cultuur kan worden omschreven als de top van een ijsberg. In de massa onder water zijn de waarden en normen gesitueerd. Deze waarden en normen zijn evaluatieve-prescriptieve aspecten in de organisatie. Vandaar dat het geven van richting aan en het beheersen van gedrag van organisatielieden een functie van organisatiecultuur is.

Organisatieklimaat is gedefinieerd als de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie die op descriptieve wijze kunnen worden weergegeven. Klimaat heeft dus betrekking op descriptieve aspecten (de bovenlaag) in een organisatie. Het gemeenschappelijke in definities van organisatiecultuur als kenmerk van een organisatie is onder andere de gemeenschappelijke betekenisgeving aan 'de wijze waarop de dingen hier worden gedaan' [Reiches & Schneider, 1990; Rentsch, 1990]. We hebben beredeneerd dat betekenisgeving en perceptie wederkerige processen zijn, die niet strikt van elkaar te scheiden zijn. Bovendien wordt door sommige onderzoekers [James & James, 1990; Rentsch, 1990] de betekeniscomponent als een essentieel aspect van klimaat gezien. Dus zowel klimaat- als cultuuronderzoekers veronderstellen dat «some meanings are shared by groups of people in organizations» [Rentsch, 1990, p. 668].

Het verschil tussen organisatiecultuur en organisatieklimaat is dus niet gelegen in het onderscheid tussen gemeenschappelijke per-

ceptie en gemeenschappelijke betekenisgeving. We schreven reeds dat cultuur en klimaat conceptueel aan elkaar gerelateerd zijn en dat het verschil tussen beide begrippen vooral betrekking heeft op welke aspecten men wil onderzoeken. Klimaat heeft betrekking op feitelijke processen en procedures, dus op descriptieve aspecten in een organisatie. Cultuur heeft betrekking op waarden en normen in een organisatie, dus op evaluatieve-prescriptieve aspecten in een organisatie. We stelden dat deze laatste aspecten ten grondslag kunnen liggen van de descriptieve aspecten. Bovendien veronderstelden we dat de evaluatieve-prescriptieve aspecten met behulp van een vragenlijst gemeten kunnen worden. Het verschil tussen cultuur en klimaat is dan gelegen in de inhoud van de items (evaluatief-prescriptief versus descriptief).

Sommige onderzoekers [James et al., 1990] stellen dat klimaat betrekking heeft op een individu en cultuur op een groep. Er zou dus een ontologisch verschil bestaan tussen cultuur en klimaat. We hebben beredeneerd dat de vraag of klimaat individueel van aard is ofwel een kenmerk van een groep (bijvoorbeeld afdeling of organisatie) in eerste instantie een onderzoeksvraag is. De onderzoeksvraag bepaalt welk instructieniveau, bijvoorbeeld individu, professe of groep, bij een vragenlijst of interviewschema geschikt is. Het instructieniveau leidt een respondent naar het systeem (referentiekader) waarover hij een uitspraak moet doen. Daarbij wordt verondersteld dat consensus tussen de antwoorden van respondenten (bijvoorbeeld uit een bepaalde afdeling of organisatie) een indicatie is voor de aanwezigheid van het onderzochte kenmerk (klimaat of cultuur).

Een belangrijk aandachtspunt bij uitspraken over organisatiecultuur of -klimaat is of de aggregatie van individuele scores naar organisatieniveau gerechtvaardigd is. Sommige auteurs zoeken deze rechtvaardiging in het aantonen van significante verschillen tussen de gemiddelde klimaatpercepties van twee of meer organisaties [Drexler, 1977; Riley, 1983] of tussen twee of meer afdelingen in een organisatie [Powell & Butterfield, 1978]. Het aantonen van

significante verschillen tussen de aggregeerde klimaatpercepties van verschillende afdelingen of organisaties is slechts één zijde van de medaille. De percepties binnen de afdeling, organisatie of elke andere aggregatie-eenheid zullen met elkaar moeten overeenstemmen.

In paragraaf 3.7.2 zijn vier niveaus van analyses behandeld, te weten: het individu, dyade, de groep en het collectief. De onderzoeksvraag bepaalt welk analyiseniveau relevant is. Indien de onderzoeksvraag luidt: «organisatieklimaat veroorzaakt verschillen in de mate van verloop tussen organisaties», dan dient enerzijds te worden aangetoond dat binnen een bepaalde organisatie voldoende mate van overeenstemming tussen de organisatieleden betreffende hun klimaatscores bestaat en anderzijds dat de organisaties die onderzocht zijn wat betreft hun klimaatscores van elkaar verschillen. Met andere woorden, de 'within-variance' in de organisatie dient klein te zijn en de 'between variance' tussen de organisaties dient groot te zijn [Danserau & Alluto, 1990; Roberts, Hulin & Rousseau, 1978]. Dit sluit niet uit dat indien organisaties wat betreft hun klimaatscores nauwelijks van elkaar verschillen we toch over het klimaat van een organisatie kunnen spreken.

Naast de vier analyiseniveaus zijn in paragraaf 3.7.2 ook het deel- en het geheelperspectief behandeld. Het geheelperspectief houdt in dat gelet wordt op de homogeniteit van de scores binnen een eenheid van analyse en het deelperspectief benadrukt de overeenkomsten tussen eenheden van analyse. De clustertechniek uit paragraaf 1.4.1 valt te plaatsen in het deelperspectief. Een voorbeeld van zo'n cluster is de groepering van professionals uit verschillende organisaties. Een nadeel van de clustertechniek is dat zij het primaat bij de empirie legt. Het voordeel van het variantie-analyse-methoden is dat het primaat bij de onderzoeksvraag wordt gelegd. Immers de onderzoeksvraag geeft aan welk analyiseniveau relevant is.

Het doel van de onderhavige studie is het ontwikkelen van een instrument op basis van het 'competing values' model [Quinn, 1988],

waarmee organisatieklimaat en organisatiecultuur gemeten kunnen worden. De hieruit af te leiden vraagstellingen luiden:

1. Meet de FOCUS-vragenlijst de vier organisatieklimaat-oriëntaties, zoals die in het 'competing values' model worden onderscheiden?
2. Meet de FOCUS-vragenlijst evaluatieve aspecten van de onderlaag van de vier organisatiecultuur-oriëntaties, zoals die in het 'competing values' model worden onderscheiden?

In paragraaf 2.4.3 is het assenstelsel van het CVA-raamwerk onder de loep genomen. We noemden dit stelsel verraderlijk, in die zin dat het de suggestie wekt dat de twee dimensies unidimensioneel zijn. Dat zijn ze niet. Niet intern betekent nog niet extern en geen beheersing wil niet zeggen dat er sprake is van flexibiliteit. Tevens is aangetoond dat de waarden uit het CVA-model niet gedefinieerd zijn conform het assenstelsel, maar op basis van de modellen. Op grond van deze bezwaren tegen het assenstelsel is het CVA-raamwerk op een andere wijze weergegeven (zie figuur 2.5). Het assenstelsel is verdwenen en wat overblijft zijn de vier perspectieven op organiseren, gezien vanuit de dichotomieën intern versus extern en flexibiliteit versus beheersing [zie ook Denison, 1990]. De verschillen tussen de vier modellen zijn op grond van de vier referentiepunten (de twee dichotomieën) nog steeds zichtbaar.

Het CVA-raamwerk is zowel vanuit een historisch als vanuit een empirisch perspectief beschreven. In de twintigste eeuw was het interne procesmodel tot de dertiger jaren dominant. De nadruk binnen dit model lag (ligt) op beheersing van gedrag door middel van procedures en regels. Het menselijk handelen in organisaties diende zoveel mogelijk omschreven en voorgeschreven te zijn. Het human relations-model was dominant tot de zestiger jaren. Onderzoekers en theoretici ontdekten het belang van de informele organisatie en daarmee sociaal-psychologische processen. Teamwerk is binnen dit model belangrijk. Deze twee organisatie modellen leveren een bril waarmee gekeken wordt naar het intern functioneren van de organisatie. De omgeving van een organisatie wordt gro-

tendeels buiten beschouwing gelaten. De andere twee modellen benadrukken de relaties tussen een organisatie en haar omgeving. Zo stelt het rationele doelmodel het effectief intentioneel-rationeel handelen van een organisatie in haar omgeving centraal. In dit model wordt van bovenaf bepaald welke doelen de organisatie in haar omgeving moet realiseren. De mate waarin een organisatie erin slaagt om haar doelen te bereiken is mede afhankelijk van de context, waarin een organisatie opereert. Het open systeemmodel stelt eveneens de relatie tussen een organisatie en haar omgeving centraal. Echter over de betekenis van de omgeving voor een organisatie moeten organisatieleden met elkaar communiceren. De omgeving wordt in zo'n 'gesprek' als het ware gedefinieerd. Een organisatie is bovenal een blokkendoos (of intern netwerk, Miles, 1994), die (dat) qua vorm en aantal regelmatig verandert. Rationaliteit van het handelen is een post facto constructie.

Vier mensbeelden corresponderen min of meer met de vier organisatie modellen. Het dominante mensbeeld van de werknemer bij het interne procesmodel is die van de calculerende burger ('economic man'). Een werknemer die erop uit is om op een berekende, rationele manier zijn eigen doelen te realiseren. Die privé-doelen kunnen tegenstrijdig zijn met de doelen van de organisatie. Daarom dient de werknemer gecontroleerd te worden. Dwangstrategieën moeten het handelen van de werknemers zoveel mogelijk inkapselen. Door middel van voorschriften en controlemechanismen wordt het menselijk handelen deels gemechaniseerd. De mens als sociaal wezen is het dominante mensbeeld bij het human relations-model. De betekenis van het werken is deels gerelateerd aan de sociale relaties tijdens het werken. Het aansturen van werknemers kan niet via macht-dwangstrategieën, maar moet geschieden door middel van sociale krachten. In plaats van dwang staat bij dit mensbeeld samenwerking centraal. Het dominante mensbeeld bij het rationele doelmodel is de ondernemer als rationeel wezen die rekening houdend met invloeden uit zijn omgeving zijn doelen tracht te realiseren. Hij is zich ervan bewust dat hij in zijn hande-

len beperkt wordt door zijn eigen capaciteiten. Er worden in deze visie geen expliciete uitspraken gedaan over de aard van de werknemer. Het gaat in dit model in principe om het gedrag, dat ten dienste moet staan van het realiseren van organisatiedoelen. In het open systeemmodel staat het mensbeeld van 'complex man' centraal. De mens is een complex wezen dat zeer veranderlijk is. Hij construeert in samenwerking met anderen de sociale werkelijkheid. Door interpersoonlijke communicatie kunnen organisatieleden een gemeenschappelijke definitie van de situatie tot stand brengen.

Zowel het interne procesmodel als het rationele doelmodel leggen de nadruk op beheersing van menselijk gedrag in een organisatie. De andere twee modellen benadrukken de mens als sociaal, zelf-handelend wezen. Interpersoonlijke communicaties vormen het hart van de organisatie. Flexibiliteit is door het informele karakter van die communicaties een gegeven.

Het CVA-raamwerk werd ontwikkeld om verschillen in waarden die ten grondslag zouden liggen aan verschillende organisatorische effectiviteitscriteria te beschrijven. Vervolgens hebben Quinn en anderen [Cameron, 1986; Quinn en Kimberly, 1984; Quinn, 1988] het model uitgebouwd naar een organisatiecultuur-model. Volgens hen kunnen met behulp van dit model de basale veronderstellingen, waarden, gedragingen en 'artifacts' van een cultuur van een organisatie worden onderzocht. Zo zijn participatie, openheid en moreel waarden van het human relations-model (de ondersteunende oriëntatie). De factoren meten, stabiliteit en controle zijn waarden van het interne procesmodel (de regeloriëntatie). Doelverduidelijking, winst en besluitvaardigheid zijn waarden van het rationele doelmodel (de doeloriëntatie). En de waarden aanpassing, groei en externe steun horen bij het open systeemmodel (de innovatieve oriëntatie) [zie figuur 2.5].

Op grond van de beschrijvingen van de vier oriëntaties door Quinn [1988] en door DeCock et al. [1986] zijn door de FOCUS-groep items geformuleerd. De zogenaamde FOCUS-vragenlijst bestaat uit twee delen. Een descriptief deel bestaat uit items die

vooral gedragsaspecten in de organisatie beschrijven. De inhoud van de items is hier descriptief. De gemeenschappelijke meting van deze items wordt opgevat als een indicatie voor organisatieklimaat. Het evaluatieve deel bestaat uit items die operationalisaties van de waarden van de vier oriëntaties representeren. De inhoud van de items is hier evaluatief. De gemeenschappelijke meting van dit deel wordt gezien als een indicatie voor evaluatieve aspecten van organisatiecultuur. Een veronderstelling in deze studie is dat organisatieklimaat de manifestatie van organisatiecultuur is. Organisationsklimaat vormt de bovenlaag van organisatiecultuur en de waarden vormen een deel van haar onderlaag. Zo correspondeert de waarde 'pioniersgeest' van de innovatieve oriëntatie met het descriptieve item 'hoeveel mensen proberen nieuwe manieren van werken uit?'.

In deze opvatting is gedrag een aspect van cultuur [zie ook Wilpert, 1994]. De waarden geven immers richting aan het gedrag en het gedrag kan een verandering van waarden bewerkstelligen.

Het doel van de eerste internationale pilot-studie van de FOCUS-groep was om een internationaal bruikbaar instrument voor het meten van organisatiecultuur/klimaat op basis van het CVA-model te ontwikkelen. Elke schaal diende slechts met één oriëntatie te corresponderen. Met andere woorden, de correlaties tussen de schalen dienden voor elk deel van de vragenlijst laag te zijn. De resultaten van die studie toonden aan dat voor beide delen van het instrument de theoretische schalen van de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie onderling te hoog correleerden. Op grond van deze resultaten werden factoranalyses verricht. Voor beide delen van de vragenlijst konden alleen voor de ondersteunende oriëntatie en de regeloriëntatie bevredigende empirische schalen worden geconstrueerd.

Een verklaring voor het feit dat het niet mogelijk bleek om vier relatief onafhankelijke betrouwbare en interpreteerbare schalen op grond van de data te construeren was dat de items van de innova-

tieve en doeloriëntatie vooral betrekking hadden op het intern functioneren van de organisatie. De relatie met de omgeving kwam in de items onvoldoende tot uitdrukking. De reden hiervoor kan zijn dat bij de constructie van de items een vermenging van de horizontale assen van het CVA-model en het model van DeCock et al. is opgetreden. Deze as is bij het CVA-model intern versus extern en bij DeCock et al. individu versus organisatie. Het intern functioneren van de organisatie en individuen in een organisatie werden benadrukt.

Het organisatieklimaat-model van DeCock et al. werd voornamelijk ontwikkeld in de jaren zeventig. Dominante markteisen in die tijd waren prijs en kwaliteit. De corresponderende prestatiecriteria waren efficiency en kwaliteit [Bolwijn & Kumpe, 1992]. Efficiency veronderstelde een doelmatig intern functioneren en kwaliteit veronderstelde interne samenwerking en functionele communicatie. Beide criteria benadrukten dus het intern functioneren van zowel individuen in de organisatie als de organisatie zelf. In de jaren tachtig werden andere markteisen toegevoegd, namelijk die van keuze en levertijd. Het corresponderend prestatie criterium was flexibiliteit. «Een flexibele onderneming is in staat om een breed en wisselend assortiment produkten te voeren. De onderneming sluit daarbij aan op een zich individualiserend klantenveld ..., ingebed in een steeds feller wordende internationale concurrentie» [Bolwijn & Kumpe, 1992, p.54]. De omgeving van een organisatie kreeg steeds meer het primaat.

In deze context wordt het duidelijk dat de as individu versus organisatie beter omschreven kan worden als intern georiënteerd versus extern georiënteerd. Op grond van de resultaten van de eerste internationale pilot-studie werden voor de innovatieve en doelorientatië nieuwe items geformuleerd en werd tevens een nieuw concept ingevoerd, te weten: 'afgerekend worden op'. Voor de doeloriëntatie zou gelden dat werknemers worden afgerekend op het al dan niet realiseren van hun doelen. Een andere vraag is of de vooronderstelling van de eerste internationale pilot-studie dat

de schalen onderling laag moesten correleren, wel juist is. Immers, op grond van de basale vooronderstellingen bij de verschillende mensbeelden hebben wij de verwachting uitgesproken dat sommige mensbeelden dichter bij elkaar liggen dan andere. Bij de bespreking van de resultaten van de onderhavige studie komen we op dit punt terug.

Dertien Nederlandse organisaties participeerden in onderhavige studie. Deze organisaties werden ingedeeld in zeven groepen. Deze waren: overheid, geestelijke gezondheidszorg, food service, industrie, profit, non-profit en totaal. De eerste twee groepen vormden de groep non-profit; de groepen food service en industrie vormden de groep profit; en de groepen profit en non-profit vormden de groep totaal [zie figuur 3.1 en appendix III].

Drie soorten analyses met betrekking tot vragenlijstconstructie werden verricht. De betrouwbaarheidsanalyses en de Mokkenanalyses zijn analysemethoden waarbij het primaat bij de theorie wordt gelegd. Dit betekent in deze studie dat nagegaan werd of de theoretische schalen respectievelijk betrouwbaar of unidimensioneel zouden zijn. Exploratieve factoranalyse is een analysemethode waarbij het primaat bij de empirie wordt gelegd. Op grond van de data werd getracht om per deel van de vragenlijst vier betekenisvolle factoren te extraheren. De vraag in hoeverre schalen uit het evaluatieve deel (de onderlaag van organisatiecultuur) variantie in de corresponderende schalen uit het descriptieve deel (organisatieklimaat) verklaren, werd onderzocht met multipale regressieanalyses.

Alhoewel het doel van deze studie was om een instrument te ontwikkelen dat in principe gebruikt kan worden in elk type organisatie werden de betrouwbaarheidsanalyses in eerste instantie gericht op de groep totaal. De reden hiervoor was gelegen in de wens om allereerst enige indicatie te verkrijgen ten aanzien van de psychometrische kwaliteiten van het instrument. De theoretische descriptieve schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de

doeloriëntatie hadden een alfa-coëfficiënt die voldeed aan het criterium van Nunnally [1978], dat is de alfa-coëfficiënt dient groter of gelijk te zijn aan .70. De alfa-coëfficiënt van de theoretisch descriptieve schaal voor de regeloriëntatie voldeed net niet aan dit criterium. Op grond van de item-rest-correlaties kon geconcludeerd worden dat deze schalen homogeen waren. Een bezwaar was dat de schalen onderling te hoog correleerden. De alfa-coëfficiënten van de vier evaluatieve theoretische schalen voldeden aan het criterium. Echter de correlaties tussen deze schalen waren tamelijk hoog. Bovendien bleek dat voor beide delen van het instrument dat de richting van de correlatie tussen de schaal voor de regeloriëntatie en de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie tegengesteld was aan onze verwachting.

De in deze studie verrichtte betrouwbaarheidsanalyses waren gebaseerd op de Klassieke Testtheorie (KTT). Het doel van de KTT is om psychologische eigenschappen van individuen zo nauwkeurig mogelijk te meten. Nauwkeurig betekent in dit geval betrouwbaar. De KTT bekommert zich strikt genomen niet om de vraag of de vragenlijst één psychologische of in deze studie organisatorische eigenschap dan wel een combinatie van eigenschappen meet [zie Sijtsma, 1990]. De reden dat zowel de theoretische descriptieve schalen als de theoretische evaluatieve schalen onderling hoog correleerden zou derhalve kunnen zijn dat deze schalen niet unidimensioneel waren. Bepaalde onderdelen van deze schalen zouden de hoge correlaties kunnen veroorzaken.

Met behulp van Mokkenanalyses werden op grond van de theoretische schalen voor beide delen van de vragenlijst unidimensionele schalen gecreëerd. Deze schalen kunnen op grond van bepaalde vuistregels [Mokken, 1971; Hemker & Sijtsma, 1993] als zwak, middelmatig of sterk worden gekarakteriseerd. In tegenstelling tot de betrouwbaarheidsanalyses werden de Mokkenanalyses verricht op data uit de zeven groepen. De reden hiervoor was dat een intentie bij de ontwikkeling van de FOCUS-vragenlijst was dat deze in principe in elke organisatie gebruikt kan worden. Een consequen-

tie hiervan was dat de schalen in elke groep moesten voldoen aan één van de vuistregels.

De descriptieve schaal van de ondersteunende oriëntatie was in termen van de Mokken-vuistregels als middelmatig te karakteriseren. Opvallend is dat deze schaal sterker (in de context van de vuistregels) was voor de groep profit dan voor de groep non-profit. De descriptieve schaal voor de innovatieve oriëntatie was eveneens als middelmatig te karakteriseren. De descriptieve schalen voor de regel- en doeloriëntatie waren zwakke schalen. Voor de groep geestelijke gezondheidszorg kon geen schaal voor de regeloriëntatie worden gevormd. De descriptieve schalen voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie hadden een alfa-coëfficiënt die voldeden aan het criterium van Nunnally [1978]. De descriptieve schaal voor de regeloriëntatie had alleen voor de groep industrie een alfa-coëfficiënt die aan het criterium voldeed. Een verklaring zou kunnen zijn dat alleen de organisaties in deze groep voldoende van elkaar verschillen om redelijke H_g^w -waarden (zie §4.3.1) te produceren. Immers, de mate van variantie tussen personen heeft gevolgen voor de H_g^w -waarde. Echter, de standaarddeviaties van de regelitems in de groepen food service, geestelijke gezondheidszorg en overheid verschilden nauwelijks van die in de groep industrie. Een andere verklaring is dat de betekenis van de items in de groep industrie verschilde van die van de andere groepen. Hierop komen we bij de behandeling van de verschillende soorten equivalentie terug.

De evaluatieve schaal voor de ondersteunende oriëntatie was in termen van de Mokken-vuistregels een sterke schaal. De evaluatieve schalen voor de innovatieve en doeloriëntatie waren middelmatig en de evaluatieve schaal voor de regeloriëntatie was zwak. De alfa-coëfficiënten van deze schalen voldeden aan het criterium van Nunnally [1978]. Dit houdt in dat op grond van deze analyses de schalen unidimensioneel en betrouwbaar zijn. Opnieuw bleek dat de correlaties tussen deze schalen tamelijk hoog waren en dat de

schaal voor de regeloriëntatie positief correleerde met de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie.

De vraag die naar aanleiding van deze resultaten moet worden gesteld is: «Wat is de winst van Mokkenanalyses vergeleken met de betrouwbaarheidsanalyses?». Op grond van de Mokkenanalyses mag geconcludeerd worden dat de gecreëerde schalen unidimensioneel zijn. Deze schalen bevatten ook minder items dan de schalen na de betrouwbaarheidsanalyses. Uit paragraaf 4.5 blijkt dat de Mokken-schalen hetzelfde meten als de betrouwbaarheidsschalen. De winst heeft eerder betrekking op het feit dat na Mokkenanalyses met minder items hetzelfde wordt gemeten. Dit kan vanuit een psychometrisch oogpunt winst zijn, doch vanuit een praktisch-diagnostische zienswijze is dit verlies.

Indien we rekening houden met de opmerkingen voor de descriptieve schaal voor de regeloriëntatie, dan kunnen we stellen dat het doel dat elke schaal unidimensioneel en betrouwbaar is, gerealiseerd is. Echter, zowel de descriptieve als evaluatieve schalen correleren onderling te hoog. Derhalve werden factoranalyses uitgevoerd. Daarmee verschoof het primaat van theorie naar empirie. Op grond van de empirische data werd getracht voor zowel het descriptieve als evaluatieve deel van de vragenlijst vier betekenisvolle factoren te vormen. Dit is helaas niet gelukt.

De resultaten van de factoranalyses geven aanleiding te twijfelen aan de validiteit van de expert-beoordeling door de internationale onderzoeksgroep met betrekking tot bepaalde items van de innovatieve oriëntatie, aan het CVA-model en aan het doel van vier onafhankelijke schalen. De plaats van sommige innovatie-items in bepaalde factoren doet twijfelen aan de expert-beoordeling. De innovatie-items van de tweede descriptieve factor hebben betrekking op de externe omgeving van de organisatie. Het gemeenschappelijke in deze items is nieuw afzetgebied. Nieuw afzetgebied is eveneens een belangrijk concept voor de doeloriëntatie. Eén innovatie-items van factor I van het evaluatieve deel kunnen ook geïnterpreteerd worden als doelitems. Het innovatie-item 'eerlijkheid

t.o.v. klanten' is dan ook geen goed onderscheidend item. Zowel in een innovatieve als in een doelcultuur kan eerlijkheid ten opzichte van klanten een belangrijke waarde zijn. Het item starheid laadt negatief op deze factor. Dit houdt in dat niet-star, of flexibiliteit, een kenmerk kan zijn van de doelorientatie (het item flexibiliteit laadt .66 op deze factor, echter, ook .49 op factor IV en is derhalve niet bij factor II geplaatst). De consequentie hiervan is dat de as of in onze termen de referentiepunten flexibiliteit en beheersing van het CVA-raamwerk niet die tegenstelling tussen de doelen innovatieve oriëntatie te weeg brengen die zij beogen te bewerkstelligen.

Tenslotte, drie innovatie-items van factor IV van het evaluatieve deel kunnen ook geïnterpreteerd worden als doelitems. Deze zijn: risico nemen, pioniersgeest en zoeken naar nieuwe markten. Items die dus flexibel handelen uitdrukken kunnen items zijn zowel van de innovatieve oriëntatie als van de doelorientatie.

Een andere opvallend resultaat van de factoranalyses is dat factor III van het evaluatieve deel alleen regelitems heeft. De factorladingen en de item-rest-correlaties voldoen ruimschoots aan de criteria uit hoofdstuk vier. Dit is een opvallend gegeven, omdat na de Mokkenanalyses geconcludeerd werd dat de evaluatieve schaal voor de regeloriëntatie zwak was.

De resultaten van de factoranalyses geven aanleiding tot drie belangrijke gevolgtrekkingen. Ten eerste, in sommige gevallen blijkt dat de expert-beoordeling door het internationale onderzoeksteam voor deze items niet adequaat is geweest. Dit punt wordt verderop behandeld. De tweede conclusie is dat het CVA-raamwerk, ook na onze aanpassing voor verwarring zorgt. De referentiepunten flexibiliteit en beheersing sluiten elkaar in het rationele doelmodel niet uit. Werknemers kunnen worden beheerst door het stellen van doelen. De werknemers zijn relatief vrij om een weg te kiezen die leidt tot de doelen. Flexibiliteit van handelen is dan een concept dat betrekking heeft op het human relations-model, het open systeemmodel en het rationele doelmodel. De dichotomie

beheersing versus flexibiliteit is van toepassing op bepaalde aspecten in de doeloriëntatie en bakent de doeloriëntatie niet duidelijk af van de innovatieve oriëntatie. De derde gevolgtrekking is dat het niet onaannemelijk is dat bepaalde aspecten uit een oriëntatie wel eens een voorwaarde kunnen zijn voor bepaalde aspecten uit een andere oriëntatie. Het nemen van risico's in een innovatieve organisatie kan bijvoorbeeld gestoeld zijn op de zekerheid die iemand heeft dat hij op steun van collega's en de leidinggevenden kan rekenen als zijn handelingen verkeerd uitpakken. Het geven van steun bij problemen is een kenmerk van de ondersteunende oriëntatie.

De tweede en derde gevolgtrekking hebben betrekking op het CVA-raamwerk en dus ook op het organisatiecultuur-model van deze studie. De eerste aanpassing in het raamwerk was de transformatie van het assenstelsel in referentiepunten. Nu blijkt dat voor de doeloriëntatie de dichotomie beheersing versus flexibiliteit niet strikt te handhaven is. Deze dichotomie lijkt alleen van toepassing te zijn op de regeloriëntatie. In paragraaf 2.4.2 schreven we dat modellen die in het CVA-cultuurmodel (zie figuur 2.3) aan elkaar grenzen bepaalde concepten met elkaar gemeen hebben. Bijvoorbeeld, het human-relations-model heeft volgens Quinn (1988) met het open systeemmodel de nadruk op flexibiliteit gemeen en met het interne procesmodel de nadruk op het intern functioneren. Hier blijkt dat flexibiliteit ook van toepassing is op het rationele doelmodel. Bij de behandeling van de vier hoofdstromingen in de organisatiekunde stelden we dat de technieken die ontwikkeld zijn tijdens de Human Resources en Human Relations bewegingen (het human relations-model) ook binnen de open-rationele visie een plaats kregen. Een voorwaarde daarbij was wel dat die technieken positief gerelateerd moesten zijn aan de produktiviteit van een organisatie. Flexibiliteit van handelen kan in het human relations-model een waarde op zich zijn en in het rationele doelmodel een rationeel middel om de produktiviteit te verhogen.

Zoals reeds eerder is geschreven, een doel van deze studie was om per deel vier unidimensionele en betrouwbare schalen te vin-

den, waarvan elke schaal met een bepaalde oriëntatie zou corresponderen. Op grond van de basale vooronderstellingen bij de verschillende mensbeelden van de vier oriëntaties en de daarmee samenhangende waarden, hadden wij de volgende verwachtingen: *a.* de schaal voor de regeloriëntatie zou negatief correleren met de schalen voor de innovatieve en ondersteunende oriëntatie, *b.* maar positief met de schaal voor de doeloriëntatie en *c.* de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie zouden positief met elkaar correleren.

Immers, de historische ontwikkeling van de vier organisatiemodellen laat slechts één wezenlijk breukvlak zien. Dat is de scheiding tussen het interne procesmodel in de betekenis van het Taylorisme en de human relations-model (zie ook Beaumont, 1993). Het in bedwang houden van werknemers is de basale vooronderstelling bij het interne procesmodel. De basale vooronderstelling bij het human relations-model is samenwerking. Deze vooronderstelling is gerelateerd aan de basale vooronderstelling van het open systeem perspectief, namelijk interpersoonlijke communicatie. Dwang staat haaks op interpersoonlijke communicatie en samenwerking. Ook op het niveau, van waarden corresponderend met de verschillende basale vooronderstellingen, staat het interne procesmodel recht tegenover het human relations-model en het open systeemmodel. Het rationele doelmodel is door de nadruk op waarden als het stellen van doelen, waarvan pas achteraf bepaald wordt of deze gerealiseerd zijn (dat is meten) nog het meest verwant aan het interne procesmodel. Echter, meten vindt doorgaans achteraf plaats en niet tijdens het productieproces en doelen worden veelal na consultatie van de betrokken werknemer gesteld. Beheersing kan bij het rationele doelmodel worden vertaald met beheersing achteraf. Vrijheid van handelen tijdens de rit op weg naar het doel is mogelijk. In het interne procesmodel kan beheersing worden vertaald met het dragen van een keurslijf.

Uit de resultaten blijkt dat per deel van de vragenlijst de schalen onderling positief met elkaar correleren. De derde gevolgtrek-

king houdt in dat bepaalde aspecten uit een oriëntatie ook geldig zijn in een andere oriëntatie. Dit houdt in dat de schalen van de vier oriëntaties niet onafhankelijk zijn. Vervaecke [1992] concludeert op grond van hiërarchische clusteranalyses [HICLAS, zie De Boeck & Rosenberg, 1988] dat de tien evaluatieve items van de regeloriëntatie en acht evaluatieve items van de ondersteunende oriëntatie ten grondslag liggen aan het item 'een mislukking wordt aanvaard' en dat dit item onder andere ten grondslag ligt aan risico nemen en andere evaluatieve innovatie-items. Enige zekerheid, veiligheid en ondersteuning is blijkbaar een voorwaarde voor innovatief gedrag. Dit beeld wordt deels bevestigd door de resultaten van de factoranalyses. Drie descriptieve innovatie-items die risico nemen uitdrukken worden teruggevonden bij de ondersteunende items.

We kunnen concluderen dat zowel de vooronderstellingen van Quinn [1988] met betrekking tot de relaties tussen aangrenzende en de diametraal tegenover elkaar liggende oriëntaties of kwadranten [zie §2.4.2], als onze verwachtingen met betrekking tot de relaties tussen de schalen voor de oriëntaties gedeeltelijk niet juist blijken te zijn. Per deel correleren de vier schalen voor de oriëntaties positief met elkaar. In sommige gevallen correleert een schaal voor een oriëntatie even sterk met een aangrenzende als diametraal tegenover liggende oriëntatie. De conclusie van Vervaecke [1992] dat er een hiërarchie tussen de oriëntaties bestaat, kan wel een juist zijn.

Op grond van de Mokkenanalyses kan worden gesteld dat de descriptieve schalen van de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie met betrekking tot de in deze studie onderscheiden groepen voldoen aan de eisen van unidimensionaliteit en betrouwbaarheid. De descriptieve schaal van de regeloriëntatie voldoet alleen in de groep industrie aan deze eisen. Voor de groep geestelijke gezondheidszorg kon geen schaal voor deze oriëntatie worden gevormd en voor de overige groepen is deze schaal wel unidimen-

sioneel, maar voldoet de alfa-coëfficiënt niet aan het criterium van Nunnally [1978]. Deze gegevens leiden tot de conclusie dat de eerste vraagstelling van deze studie voor de ondersteunde, de innovatieve en doeloriëntatie bevestigend kan worden beantwoord. De descriptieve schaal van de regeloriëntatie is geen homogene schaal in de groep geestelijke gezondheidszorg. Voor de andere groepen meet deze schaal wel de regeloriëntatie, alhoewel opgemerkt moet worden dat de alfa-coëfficiënt niet aan het criterium van Nunnally [1978] voldoet.

Waarom heeft de schaal van de regeloriëntatie een alfa-coëfficiënt die niet voldoet aan het criterium? Het eenvoudigste antwoord is dat deze oriëntatie niet goed geoperationäliseerd is. Dit lijkt in eerste instantie bevestigd te worden door de alfa-coëfficiënt van de schaal voor deze oriëntatie, berekend op grond van de betrouwbaarheidsanalyses voor de groep totaal, te vergelijken met de alfa-coëfficiënt van de schaal voor de regeloriëntatie gebaseerd op de internationale data (waaronder ook die van Nederland). De alfa-coëfficiënt van deze schaal is hier .64 [zie §4.2.1] en de alfa-coëfficiënt van de 'internationale' schaal is ook .64.

Anderen hebben eveneens op basis van het CVA-cultuurmodel schalen gemaakt voor de regeloriëntatie. De schaal die Zammuto en Krakower [1991] gebruikten heeft een alfa-coëfficiënt van .67; de schaal van Quinn en Spreitzer [1991] heeft een alfa-coëfficiënt van .77; en de schaal die Yeung, Wayne Brockbank en Ulrich [1991] gebruikten heeft een alfa-coëfficiënt van .76. Bij nadere inspectie van de verschillende instrumentaria blijkt dat de items van de schaal van Zammuto en Krakower descriptief zijn en dat de items uit de andere twee instrumentaria evaluatief zijn. De alfa-coëfficiënten van deze laatste twee schalen moeten derhalve vergeleken worden met die van de evaluatieve schaal van de FOCUS-vragenlijst. Ook andere studies [Payne & Mansfield, 1973; Patterson et al., te verschijnen] waarin schalen werden gebruikt die het etiket regeloriëntatie hebben, geven aanleiding om te twijfelen aan de psychometrische kwaliteiten van deze schalen.

Het antwoord dat in de onderhavige studie de regeloriëntatie niet adequaat is geoperationaliseerd is waarschijnlijk te simpel. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat sommige items betrekking hebben op de structuur en andere op regels. Deze laatste groep items kunnen karakteristiek voor elk type organisatie zijn. De structuur-items echter niet. Deze items verwijzen naar een bureaucratische organisatie. De Mokkenanalyses hebben dit probleem in de FOCUS-vragenlijst opgelost. Item 35 en 47 zijn verwijderd uit de schaal. De alfa-coëfficiënt van deze schaal voldoet echter niet aan het betrouwbaarheids criterium.

De tweede vraagstelling van de onderhavige studie luidt: «Meet de FOCUS-vragenlijst evaluatieve aspecten van de onderlaag van de vier organisatiecultuur-oriëntaties, zoals die in het 'competing values' model worden onderscheiden?». Ten aanzien van deze vraagstelling mag op grond van de criteria unidimensionaliteit en betrouwbaarheid worden gesteld dat bepaalde evaluatieve aspecten van de onderlaag van de vier cultuuroriëntaties door hun corresponderende schalen worden gemeten. De alfa-coëfficiënten van de evaluatieve schalen voor de verschillende groepen voldoen ruimschoots aan het criterium. Het is niet duidelijk waarom de evaluatieve schaal van de regeloriëntatie wel voldoet aan de hierboven beschreven criteria en de descriptieve schaal niet. Ook omdat deze resultaten door andere onderzoeken [Zammuto en Krakower, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991] worden bevestigd.

In paragraaf 1.3.2 is het onderscheid 'desired' en 'desirable' waarden uiteen gezet. De 'desired' waarden zijn gebaseerd op leerervaringen en de 'desirable' waarden zijn dat niet. Het verschil tussen deze soorten waarden kan worden beschreven met de werkwoorden doen en zeggen. De 'desirable' waarden zijn gevoelig voor het verschijnsel van sociale wenselijkheid [Hofstede, 1984]. In die paragraaf werd de vraag gesteld of met een vragenlijst die waarden beoogt te meten wel de 'desired' waarden kunnen worden gemeten, indien deze in sterke mate afwijken van de sociaal wenselijk waarden. Met betrekking tot dit deel van de vragenlijst kan wor-

den opgemerkt dat het merendeel van de evaluatieve items normaal verdeeld zijn. Een scheve verdeling van die items was een indicatie geweest voor sociaal wenselijkheid van die items.

Een vooronderstelling in dit onderzoek is dat organisatieklimaat de manifestatie van organisatiecultuur is. Waarden, normen en basale vooronderstellingen zouden richting geven aan gedrag. Een implicatie hiervan is dat klimaatmetingen deels verklaard worden door de cultuurmetingen. De cultuurmeting van de doeloriëntatie verklaart dan meer variantie in de klimaatmeting van de doeloriëntatie dan de andere klimaatmetingen en zo voort. Dit beeld wordt voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie bevestigd. Alleen de klimaatmeting van de regeloriëntatie wordt in eerste instantie mede bepaald door de onderlaag van de doeloriëntatie en pas in tweede instantie door de onderlaag van de regeloriëntatie.

Onze verwachtingen met betrekking tot de relaties tussen de vier oriëntaties waren: *a.* de schaal voor de regeloriëntatie zou negatief correleren met de schalen voor de innovatieve en ondersteunende oriëntatie, *b.* maar positief met de schaal voor de doeloriëntatie en *c.* de schalen voor de ondersteunende en innovatieve oriëntatie zouden positief met elkaar correleren.

Uit de resultaten blijkt dat de verwachtingen *b* en *c* juist zijn, maar dat de eerste verwachting niet klopt. Voor beide delen van de FOCUS-vragenlijst correleren alle schalen significant positief met elkaar. De correlaties tussen de descriptieve schalen liggen tussen de .49 en .59. Dit betekent dat bij elke schaal in principe nog altijd minimaal 64% te verklaren variantie overblijft. De correlaties tussen de evaluatieve schalen lopen sterker uiteen, namelijk van .46 tot .80. Deze laatste correlatie heeft betrekking op de schalen van de ondersteunende en innovatieve oriëntaties. De vooronderstellingen van deze twee oriëntaties zijn aan elkaar gerelateerd. Deze zijn respectievelijk samenwerking en interpersoonlijke communicatie. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat zowel de evalu-

atieve schaal van de ondersteunende als de innovatieve oriëntatie deels de variantie in de descriptieve schaal van de ondersteunende oriëntatie verklaren. Opvallend is wel dat de evaluatieve schaal van de ondersteunende oriëntatie nauwelijks van invloed is op de descriptieve schaal van de innovatieve oriëntatie. De evaluatieve items van de innovatieve oriëntatie die de relatie met de externe omgeving benadrukken zijn hier waarschijnlijk verantwoordelijk voor.

De sterke correlaties tussen met name de evaluatieve schalen van de ondersteunende en innovatieve oriëntatie en tussen de evaluatieve schalen van de innovatieve en doeloriëntatie geven aanleiding om vragen te stellen met betrekking tot de expert-beoordeling. Ook de resultaten van de factoranalyses geven hier aanleiding toe. Sommige innovatie-items kunnen bij nader inzien ook als doelitems worden geïnterpreteerd. De items het nemen van risico en pioniersgeest zijn hiervan voorbeelden. Het feit dat risico nemen gecorreleerd is met ondersteuning is een consequentie van het model en niet van de expert-beoordeling, maar het feit dat risico nemen alleen als innovatie-item werd beschouwd is wel een gevolg van die beoordeling. Anderzijds blijkt ook dat de expert-beoordeling goed heeft gefunctioneerd. Het innovatie-item 'eerlijkheid t.o.v. klanten' is na die evaluatie uit de vragenlijst verwijderd [FOCUS'92 Newsletter, april 1992]. Bovendien doen de problemen zich alleen voor bij bepaalde innovatie-items.

We schreven dat op grond van de gehanteerde criteria bepaalde evaluatieve aspecten van de onderlaag van de vier cultuuroriëntaties door hun corresponderende schalen worden *gemeten*. Een begrip meten betekent dat naast de criteria van betrouwbaarheid en unidimensionaliteit ook begripsvaliditeit aangetoond moet worden. Dit kan enerzijds gebeuren door het begrip te plaatsen in een nomologisch netwerk [Drenth & Sijtsma, 1990] en te toetsen of door middel van een expert-beoordeling. Tijdens de eerste internationale pilot-studie zijn de 258 items door onderzoekers van de FOCUS-groep uit verschillende landen ingedeeld bij één van de vier

oriëntaties. Alleen de items waarover een grote mate van overeenstemming bestond bleven over. Op basis van de resultaten van factoranalyses werden voor elk deel alleen de schalen van de ondersteunende en regeloriëntatie als goede schalen beschouwd. Nieuwe innovatie-items en regelitems werden geformuleerd. Opnieuw vond er een expert-beoordeling plaats. In het algemeen mag er geconcludeerd worden dat deze beoordeling goed is geweest.

In hoofdstuk drie werden in het kader van het internationale karakter van de eerste pilot-studie conceptuele, functionele en metrische equivalentie behandeld. Conceptuele equivalentie heeft in onderhavige studie betrekking op de vraag of respondenten uit de verschillende groepen eenzelfde betekenis hechten aan de gehanteerde begrippen. Uit de verschillende interviews en groeps gesprekken bleek dat met name de items van beide schalen van de regeloriëntatie tot interpretatieverschillen hebben geleid. In twee organisaties bleek dat afhankelijk van de respondent's positie regels of als hinderlijk of als rustgevend werden geïnterpreteerd. Dit had overigens geen consequentie voor de meting. Onafhankelijk van de interpretatie waren de meeste respondenten het erover eens dat de organisatie (een ziekenhuis) gekenmerkt werd door regels en procedures. Het feit dat respondenten verschillende interpretaties wat betreft de betekenis van regels en procedures hadden, heeft consequenties voor onze stelling dat het bij het interne procesmodel in wezen gaat om dwang. Dwang impliceert vrijheidsbeperking. Echter, voor sommige werknemers is de werking van regels en procedures eerder bevrijdend dan beklemmend. Bevrijdend betekent dan het scheppen van veiligheid. Een regelorganisatie is dan de bureaucratistische organisatie, zoals Weber die voor ogen had, inhoudende bescherming van het individu [Verburg, 1982].

De eis van functionele equivalentie is in deze studie onderzocht met behulp van de Mokkenanalyses. Na aanpassingen van de schalen op basis van de H_g^w -waarde van de items mag geconcludeerd worden dat aan deze eis is voldaan. Immers, de schaalwaarde van

de verschillende schalen voldoen in de verschillende groepen aan één van de Mokken-vuistregels en elke schaal heeft in de verschillende groepen dezelfde structuur. De uitzondering hierop is de descriptieve schaal van de regeloriëntatie. Voor de groep geestelijke gezondheidszorg kon geen regelschaal worden gevormd.

De eis van psychometrische equivalentie houdt in de onderhavige studie in dat een score van de FOCUS-vragenlijst als operationalisatie van een cultuuroriëntatie in verschillende groepen eenzelfde relatie heeft met een andere variabele, bijvoorbeeld verloop. De correlaties tussen deze twee variabelen dienen dan in de verschillende groepen min of meer gelijk te zijn. Bijvoorbeeld, een score op de regeloriëntatie correleert in de verschillende groepen positief met verloop. Een andere manier is om naar de regressiecoëfficiënten te kijken (Evers & Van der Flier, 1992). Dezelfde externe criteria dienen dan wel voor de verschillende groepen aanwezig te zijn. Dit is in deze studie niet het geval. We kunnen dan ook geen uitspraak doen met betrekking tot de eis van psychometrische equivalentie.

De resultaten van de eerste pilot-studie hebben tot gevolg gehad dat voor de doeloriëntatie het concept 'afgerekend worden op' belangrijk geacht werd. Uit resultaten van de Mokkenanalyses voor het descriptieve deel voor deze oriëntatie blijkt dat het meten van prestaties een redelijk item is in alle groepen. Daarentegen is het item prestatie-beloning een slecht item in de groep overheid, maar een redelijk item in de groepen food service, industrie en geestelijke gezondheidszorg. Dat dit item het slecht doet in de groep overheid is niet verwonderlijk. Prestatiebeloning is daar nog een taboe. In Spijkenisse legden 150 gemeenteambtenaren het werk neer uit protest tegen de invoering van prestatiebeloning. Een woordvoerder van de Abvakabo vond deze plannen van het gemeentebestuur onaanvaardbaar. «Zo kom je niet structureel in een andere loonschaal» [NRC, 15 maart, 1994]. Twee dagen later stond in dezelfde krant dat de werknemersvereniging van IKEA een over-

eenkomst met de directie had bereikt over een nieuwe CAO waarin de loonsverhoging afhankelijk is van de prestatie van de werknemer. Opgemerkt moet worden dat bij dit CAO-overleg geen vakbonden betrokken waren.

Twee vormen van prestatiebeloning kunnen worden onderscheiden. Een directe financiële vorm, waarbij de financiële beloning direct afhankelijk is van de prestatie, en een indirecte financiële vorm. Met dit laatste wordt bedoeld dat een werknemer op basis van zijn prestaties op een gegeven moment promotie maakt en de daarbij behorende financiële vergoeding ontvangt. Bij de onderzochte overheidsorganisaties vindt promotie structureel plaats, dat wil zeggen op basis van anciënniteit en niet op basis van prestatie. Dit kan een reden zijn waarom de prestatie (-beloning) items – dat zijn de descriptieve items 32, 41, en 42 en de evaluatieve items 14 en 24 – geen goede items in de groep overheid waren.

Een nadere inspectie van de descriptieve doelitems toont dat een aantal van deze items niet met verwijzing naar het juiste niveau, dat is de organisatie, is geconstrueerd. Deze items hebben betrekking op het individuele niveau. De volgende items van de schaal na de Mokkenanalyses lijden aan dit euvel: 15, 29, 32 en 41. Een reconstructie van deze items is nodig (zie appendix IV). Bijvoorbeeld, item 41 moet worden: Hoe vaak moeten de werknemers in deze organisatie volgens specifieke maatstaven presteren?

Is deze schaal nu eigenlijk een goede schaal gezien het doel? Mag er geconcludeerd worden dat deze schaal bij toepassing van de aggregatieregels de doelorïëntatie van organisatieklimaat meet? Strikt genomen moet het antwoord ontkennend zijn. Een volgende vraag is dan of verondersteld mag worden dat na reconstructie deze schaal bij toepassing van de aggregatieregels dit aspect van organisatieklimaat wel kan meten. Wij denken van wel. Immers, met in achtneming van het instructieniveau mag gesteld worden dat deze items in hun huidige vorm betrekking hebben op vele individuen.

Tot slot. Er mag op grond van de Mokken-analyses worden geconcludeerd dat de descriptieve schalen van de ondersteunende en de innovatieve oriëntatie voldoen aan de eisen van unidimensionaliteit en betrouwbaarheid. De descriptieve schaal van de regeloriëntatie voldoet alleen in de groep 'industrie' aan deze eisen. Voor de groep 'geestelijke gezondheidszorg' kon geen schaal voor deze oriëntatie worden gevormd en voor de overige groepen is deze schaal wel unidimensioneel, maar voldoet deze niet aan het criterium van Nunnally [1978]. De items 15, 29, 32 en 41 van de descriptieve schaal voor de doeloriëntatie zijn geherformuleerd zodat deze items betrekking hebben op het organisatieniveau. De verwachting is dat deze schaal zal voldoen aan de hierboven beschreven eisen. De evaluatieve schalen voor de vier oriëntaties voldoen alle aan de eisen van unidimensionaliteit en betrouwbaarheid. Voor de ondersteunende, de innovatieve en de doeloriëntatie geldt dat de evaluatieve schaal van één van deze oriëntaties in vergelijking met de andere evaluatieve schalen de meeste variantie in de corresponderende descriptieve schaal verklaart. Er mag dan ook geconcludeerd worden dat de klimaatscores van deze oriëntaties mede worden bepaald door de cultuurverschillen. Alleen de klimaatscores van de regeloriëntatie worden in eerste instantie mede bepaald door de onderlaag van de doeloriëntatie en pas in tweede instantie door de onderlaag van de regeloriëntatie.

Met betrekking tot het 'competing values' model mag worden geconcludeerd dat de vier organisatiemodellen aan elkaar gerelateerd zijn. Dit komt overeen met het gegeven dat de scores van de vier cultuuriëntaties in deze studie met elkaar correleren. Bij de ondersteunende en innovatieve oriëntatie wordt respectievelijk de nadruk gelegd op het intern flexibel kunnen (re)ageren van organisatieleden en het intern en extern flexibel kunnen (re)ageren van organisatieleden. De werknemer wordt in beide oriëntaties gezien als een sociaal, zelf-handelend wezen. Bij de doeloriëntatie wordt de nadruk gelegd op beheersing van gedrag door het stellen van doelen en het afrekenen op de realisatie van die doelen. Echter, de

werknemer wordt wel geacht deels zelf de wegen tot realisatie van die doelen te vinden. Ook hier wordt de werknemer gezien als een zelf-handelend wezen, dat deels door middel van doelen geleid moet worden. Bij de regeloriëntatie ligt de nadruk op beheersing van gedrag door het stellen van regels en procedures. De werknemer wordt niet geacht zich buiten de voorgeschreven paden te begeven. Bij bepaalde werknemers geeft dit een gevoel van veiligheid en bij anderen leidt dit tot een gevoel van beperking.

De correlatie tussen de diametraal gelegen schalen voor de innovatieve en regeloriëntatie kan worden verklaard door de redenering dat een bepaalde mate van regelgeving een noodzakelijke voorwaarde is om te kunnen experimenteren en innoveren. De relatie tussen deze twee oriëntaties vertoont wel de meeste spanning. Te veel regelgeving belemmert innovatie.



SUMMARY

The title of this thesis is: «Organizational culture and climate; the development of a measuring-instrument on basis of the competing values model». The aim of this study was to develop an instrument to measure the four cultural orientations of the competing values model [Quinn, 1988]. In this study, climate is considered to be part of culture. Therefore, the instrument, the so-called FOCUS-instrument, is supposed to measure climate as well as other cultural aspects of the four orientations.

Chapter 1 «Organizational culture and climate». The central theme of this chapter is defining organizational culture and organizational climate; to describe the historical background of these two concepts and to examine the similarities and differences between them.

Smircich [1983] describes five perspectives or research programs on organizational culture, namely cross-cultural management, corporate culture, organizational cognition, organizational symbolism, and, unconscious processes and organization. In the first two perspectives culture is a variable, i.e. it is an aspect of the organization. In the other three, culture is a root metaphor, i.e. the organization is a culture. The difference between variable and root metaphor runs parallel with the difference between structural functionalism and holism. According to Leach [1976] the essence of structural functional explanations is «to understand the interdependence of several parts of the system as it exists at the present time » [p.3]. Organizational culture is one of the parts of the system. The research method emphasizes the adage «only the measurable is researchable». The research methodology of structural functionalism can be contrasted with ethnography, the research approach in holism. According to Cohen [1974] the

essence of ethnography is the study of the social impact of symbols in a culture for a long period of time, that is to observe and to describe behavior of group members in different situations related to use of symbols. «The key to understanding culture lies in a portrayal and analysis of how members of the culture structure the meanings of their world» [Barley, 1983, p.395].

The perspective of this study was one of corporate culture. Organizational culture is considered to be an aspect of the organization and can be studied by using a measuring-instrument. Following Schein [1988], we defined organizational culture as a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and the organization at large. In this definition two layers of culture, a top layer and a substrate, can be distinguished. In the top layer, culture is visible (for instance, artifacts and behavioral patterns). The manifestation of culture can be described as the top of an iceberg. The values and norms are situated in the mass below the surface. These values and norms are evaluative-prescriptive aspects of culture in an organization. Therefore, one of the functions of culture is directing and controlling behavior of organizational members.

Organization climate was defined as the shared perception of organizational policies, practices, informal and formal procedures by organizational members. Therefore, climate refers to the descriptive aspects (the top layer) of culture in an organization. Climate and culture are thus conceptually related.

A major discussion in the field of climate concerns the question of climate being a stimulus or response. In other words, is climate a characteristic of an organization or is it an internal representation of an external stimulus? Some authors [James et al., 1990] pose that climate is «a product of personal values and remains a property of individuals irrespective of the empirical level of analysis, whereas culture is engendered by system values (and involves system norms) and is a property of the collective» [p.41]. Other authors

[DeCock et al., 1986; Drexler, 1977; Rentsch, 1990] consider consensus between organizational members a criterion for organizational climate, which is seen as a property of an organization. Consensus implies shared perception.

According to James et al. [1990] the frame of reference distinguishes climate from culture. Climate has a personal frame of reference and culture has the system as frame of reference. We argued that the main difference between climate and culture does not lie in the frame of reference, but in the content of the measure (descriptive versus evaluative-prescriptive). The instruction level of a questionnaire directs a respondent or informant to the appropriate frame of reference. If there is consensus between the organizational members on the content of the measure and the instruction is on the organizational level, then consensus is a criterion of the intersubjective measurement of an object (i.e. organizational culture or climate). The question whether climate is a property of the individual (response) or a property of the system (stimulus) is not primarily an ontological question, but a research question. The research goal determines the relevance of either frame of reference.

As stated, climate and culture are conceptually related. Climate refers to descriptive aspects of culture. Both descriptive and evaluative-prescriptive aspects can be measured using a questionnaire as in the tradition of structural functionalism. In both cases shared perception is an indication of climate and culture. But what about meaning? In most definitions of culture the common aspect is shared meaning. In our view, perception and meaning are reciprocal processes. Meaningful perception supposes the existence of cognitive schemata [Schwenk, 1988]. On basis of cognitive schemata meaning is attributed to perceived materials resulting in a more accurate perception of these materials. Thus one cannot, on the basis of shared perception or shared meaning, separate culture from climate. Besides, the meaning component is also an essential aspect of climate [James & James, 1989].

Another question is, whether it is possible to decipher the meaning attributed to descriptive and evaluative-prescriptive aspects of culture by using quantitative methods. Traditionally, anthropologists used ethnography as method to decipher the meaning attributed to symbols. To a certain degree it is possible to understand the meaning respondents give to items using quantitative methods, like scaling-techniques. However, to unfold the meaning into a more rich, complete and valid picture (or painting) one needs qualitative techniques, such as interviewing and group discussions.

Chapter 2 «The competing values model». In this chapter the competing values model [Quinn, 1988] is described, explained and criticized. The competing values model (CVA) consists of two dimensions with four perspectives on organizing. The horizontal dimension is concerned with the focus of the organization. This focus can be internal or external. An internal focus means that the organization itself, i.e. the processes and employees, is most important; external means that the relationship of the organization with its environment is the focus. The vertical dimension has flexibility and control as its extremes. Control indicates that, to a certain extent, behavior of organizational members can be controlled. Flexibility signifies a certain degree of discretion for organizational members. By combining the dimensions Quinn creates four quadrants representing four perspectives on organizing, namely the human relations model, the open system model, the rational goal model and the internal process model.

The two dimensions internal-external and flexibility-control are in our view in fact four dimensions. Not internal does not necessarily mean external and the absence of control does not necessarily imply flexibility. Furthermore, Quinn did not operationalize the four perspectives on organizing, or the four models, according to the dimensions. Therefore, we consider the dichotomies internal versus external and flexibility versus control as a frame of reference and not as a coordinate system.

The CVA model is described on basis of both an historical and an empirical perspective. In this century the dominant perspective on organizing up to the thirties was the internal process model. The emphasis was on the control of human behavior through procedures and rules, i.e. the mechanization of human labor by procedures and rules. In Europe and the USA scientists, politicians and trade union movements protested against the coercive strategies following from some of Taylor's prescriptions. The Human Relations and Human Resources movements (1930-1960) emphasized the importance of the informal organization. The focus shifted to social psychological processes. The internal process model and the human relations model are selective in the sense that the environment of an organization was not incorporated in the models. The other two perspectives, the rational goal model (1960-1970) and the open system model (1970-), focused on the relationship between an organization and its environment. In the rational goal model one of the main interests of an organization is to realize its goals in an intentional-rational way, thereby taking the constraints of the environment into account. In the open system model the organization is seen as a loosely coupled system. This system frequently transforms under environmental changes. Organizational members have to communicate with each other to define and give meaning to the environmental changes. In this communication process the environment is defined, therefore rationality is always a post facto construction.

Four images of man corresponding with the four models were described. The dominant image of the employee in the internal process model is economic man, the employee as a calculating, ego-centric person. Therefore, control is necessary. One cannot trust the intentions of employees, as they could differ from or contrast with the objectives of the organization. The employee as social man is the dominant image of man in the human relations model. Instead of coercive strategies, coordination of work is realized through cooperation. The dominant image of man in the rational

goal model is rational man. That is, the entrepreneur or the manager tries to realize the objectives of the organization in a rational way taking into account the possibilities and constraints of the environment. The manager is aware that the environment limits his actions. In this vision there are no explicit views on the nature of man, the essence is that the behavior of the manager or employee can be controlled in a rational way. The dominant image of man in the open system model is complex man. The employee is a complex human being living in an uncertain environment. In relationship with others complex man constructs his social reality. Through interpersonal communication the social reality will be come meaningful.

Both the internal process model and the rational goal model emphasize the controlling of human behavior in an organization. The other two models view the employee as a responsible social person. Interpersonal communication is the engine of an organization. The informal character of these communications makes flexibility a fact.

The four perspectives on organizing have been translated into an organizational culture model. The cultural orientations corresponding with the models are: support orientation (human relations model), innovation orientation (open system model), goal orientation (rational goal model) and rules orientation (internal process model). Quinn [1988] describes several values within these four models. We showed that these values are inferred from the several images of man. For example, as stated, the image of man in the internal process model is economic man, with the emphasis on calculation. One could not trust such a man which enhances the values measurement, documentation, control, stability and information management. The implication of the relationship between the images of man and the values of the four cultural orientations is that some orientations are related to each other, whereas others are not or are opposite to each other. According to Quinn [1988] each model has a polar opposite. The human relations

model stands in stark contrast to the rational goal model and the internal process model runs counter to the open system model. But there are also parallels between the models. «The human relations and open system models share an emphasis on flexibility. The open system model and the rational goal model have an external focus (...). The rational goal and internal process model are rooted in the value control. Finally, the internal process and human relations model share an internal focus ...», [p.49]. Thus, on basis of the parallels and opposites one would expect some orientations to correlate positively (parallels) and others to correlate negatively (opposites).

On basis of the images of man and their basic assumptions, however, we would expect a positive correlation between the human relations model (cooperation) and the open system model (interpersonal communication), but not between the human relations model and the internal process model (coercion). We also expected a negative correlation between the internal process model and the open system model and a positive correlation between the internal process model and the rational goal model.

The research questions of this study were:

1. Does the FOCUS-questionnaire measure the four organizational climate orientations of the competing values model?
2. Does the FOCUS-questionnaire measure the evaluative aspects of the substrate for the four organizational culture orientations of the competing values model?

Chapter 3 «Research design». In 1989 a group of researchers from Europe and elsewhere (appendix I) took the initiative to develop an internationally useful instrument, the so-called FOCUS'91 questionnaire, to measure organizational culture. FOCUS'91 is based on the CVA model and consists of two parts. The descriptive part contains 64 descriptive items and the evaluative part 64 evaluative items. The aim of the international group was to create four scales,

each corresponding with only one of the four orientations. The results of the first pilot study were described. The main results of the pilot-study were that the theoretical scales for the support, the innovation and the goal orientation correlated too highly with each other in both the descriptive and the evaluative part of the questionnaire. Therefore, an exploratory factor analysis (principal component analysis; with a four factor solution) was performed. For both the descriptive and the evaluative part, two factors could be interpreted, namely one factor corresponding with the support orientation and the other with the rules orientation. The main conclusion was that only the internal focus of the CVA model was measured satisfactorily with FOCUS'91. The items from the external focus, that is the innovation and the goal orientation, did not emphasize the relationship between the organization and its environment. Therefore, new items were formulated emphasizing the relationship with the external environment. Also, a new concept was introduced, namely contingent reward. In the innovation orientation people are supposed to cooperate with each other in different task forces. Their flexibility in working in several teams at the same time, is related to their reward. In the goal orientation reward is contingent on the realization of individual goals. The items of FOCUS'91 that met the psychometric criteria and the new items constructed the FOCUS'92 questionnaire.

In this chapter, the construction of FOCUS'92 and the research design of this study are also described. FOCUS'92 consists of 53 descriptive items and 37 evaluative items. 13 organizations from four categories participated in this study. The four categories are: health care (n=4), government (n=3), food service (n=2), manufacturing (n=3). There was also one insurance company. Government and health care when considered together formed the non profit group and food service and manufacturing along with the insurance company formed the profit group. The profit and non profit sectors together formed the total group.

In some organizations only the FOCUS-questionnaire was administered. In other organizations a leadership questionnaire (MLQ, Bass & Avolio, 1989), and trust and commitment questionnaires were administered along with the FOCUS questionnaire. In general, in the smaller organizations, all departments with enough people to participate; in the larger organizations several of the large enough departments were selected to participate. Two procedures were used. In several organizations in the sample the questionnaires with a reference letter and a prestamped envelop were mailed to the respondents home address. Respondents could contact the researchers with questions. The respondents in the other organizations were handed the questionnaires, an letter and prestamped envelop at work.

Also, levels of instruction and levels of analysis are discussed in this chapter. The instruction level of the FOCUS'92 questionnaire was the organization. People were asked to fill out the questionnaire with the opinion they had about their organization as a whole as their reference. Following Dansereau and Alutto [1990] four levels of analysis are discussed, namely the individual, the dyad, the group and the collective level. The lowest level of analysis is the individual level. «The person level of analysis treats the individuals as independent of each other»[Dansereau & Alluto, 1990, p.194]. When climate is considered to be a property of the individual this level is appropriate. In general, the group level corresponds with the department and the collective level with the organization. We argued that determining the level of analysis is primarily a theoretical choice. The research question and the theoretical concepts direct the researcher to a certain level of instruction and analysis. Furthermore, we made a distinction between the construction phase and the administration phase. During the construction phase the goal is to construct a psychometrically solid questionnaire on basis of the respondents (that is individual's) scores. The level of analysis is the individual. The arguments of Dansereau and Alutto are valid in the administration phase. In this

phase, the question is whether aggregations of respondents answers on a questionnaire of a group or organizational level are justified.

Chapter 4 «the results». The results of reliability studies, Mokken, and factor analyses are described. On basis of the reliability analyses four scales were constructed for the descriptive part and four scales for the evaluative part. The criterion to retain items as part of the analyzed scale was an item-rest correlation above .20. The descriptive scales, with the exception of the scale for the rules orientation, as well as all evaluative scales are reliable scales, i.e. the Cronbach alfa's of these scales are acceptable. The alpha of the descriptive scale for the rules orientation (.64) is just below the criterion of .70 [Nunnally, 1978].

The descriptive scale for the support orientation correlated .62 with the descriptive scale for the innovation orientation, .48 with the descriptive scale for the rules orientation and .47 with the descriptive scale for the goal orientation. The descriptive scale for the innovation orientation correlated .50 with the descriptive scale for the rules orientation and .67 with the descriptive scale for the goal orientation. The descriptive scale for the rules orientation correlated .58 with the descriptive scale for the goal orientation. The evaluative scale for the support orientation correlated .70 with the evaluative scale for the innovation orientation, .42 with the evaluative scale for the rules orientation and .59 with the evaluative scale for the goal orientation. The evaluative scale for the innovation orientation correlated .45 with the evaluative scale for the rules orientation and .72 with the evaluative scale for the goal orientation. The evaluative scale for the rules orientation correlated .62 with the evaluative scale for the goal orientation.

On basis of the images of man and their basic assumptions we expected a negative correlation between the scale for the rules orientation and the scale for the innovation orientation. We expected a positive correlation between the scales for the support and innovation orientation and between the scales for the rules and goal

orientation, but not as strong as they were found in our study. In general we concluded that the alpha's of the scales (except the alpha of the descriptive for the rules orientation) are acceptable, but the intercorrelations between the scales are too high.

It was our intention in this study to construct unidimensional scales, i.e. scales measuring only one of the four cultural orientations. The reliability analyses are based on the Classical Test Theory (CTT). The problem with reliability coefficients is that the value of these coefficients is determined by the item-rest correlations (internal consistency) and the number of items. Therefore, a scale with many items can have a reliability coefficient, such as Cronbach alpha, which meets the criterion of Nunnally [1978] even though the item-rest correlations are low. The implication of the low item-rest correlations is that such a scale is not unidimensional. Therefore, in this study the scales constructed after the reliability analyses could still be multidimensional, and this could be the cause of the rather high intercorrelations.

The Item Response Theory (IRT) has the advantage that the assumptions of a model (for example, unidimensionality) can be checked. The Mokken approach is an example of IRT. The Mokken (1971) approach to scaling consists of two nonparametric item response models. These two models express the probability that a person gives a positive response to an item as a function of the person's latent trait value and the properties of the item.

The two model are: the model of monotone homogeneity (MH) and the model of double monotonicity (DM). The first model requires unidimensionality, local stochastic independence and non-decreasing item characteristic curves (ICCs). If this model fits the data, it provides an ordering of persons on a scale. The second model is a special case of the first model. This model requires, in addition to the three requirements of the MH model, that ICCs do not intersect. These four requirements lead to an ordering of both persons and items. For many applications, as in this study, only the

ordering of persons is needed. Thus, here only the results of the MH model are discussed.

On basis of the Mokken analyses we identified unidimensional and reliable scales for the descriptive part as well as the evaluative part of FOCUS'92 for the support, innovation and goal orientation. For the rules orientation, the evaluative scale is unidimensional and reliable, but the alpha of the descriptive scale did not meet the criterion of Nunnally [1978]. Also, for the health care group we could not create a psychometrically useful descriptive scale for the rules orientation. On the contrary, the alpha of this scale for the industry group is acceptable.

Important is whether these unidimensional scales have lower intercorrelations than the scales constructed with reliability analyses and whether the intercorrelations are more in line with our expectations. The descriptive Mokken scale for the support orientation correlates .56 with the descriptive Mokken scale for innovation, .54 with the Mokken scale for the rules orientation and .49 with the Mokken scale for the goal orientation. The descriptive Mokken scale for the innovation orientation correlates .51 with the Mokken scale for the rules orientation and .62 with the Mokken scale for the goals orientation. The descriptive Mokken scale for the rules orientation correlates .59 with the descriptive Mokken scale for the goals orientation. The correlations between the several evaluative Mokken scales are as follows: the scale for the support orientation correlates .80 with the scale for the innovation orientation, .46 with the scale for the rules orientation and .62 with the scale for the goal orientation. The scale for the innovation orientation correlates .47 with the scale for the rules orientation and .70 with the scale for the goals orientation and the scale for the rules orientation correlated .65 with the one of the goals orientation.

The main conclusion is that the intercorrelations between the four descriptive scales are again rather high. This is also true for the four evaluative scales. Again, some of the intercorrelations are not in line with our expectations.

The descriptive scales constructed through reliability analyses correlate higher than .86 with the descriptive scales constructed through Mokken analyses and the evaluative scales constructed through reliability analyses correlate higher than .92 with the evaluative scales constructed through Mokken analyses.

The reliability analyses, as carried out here, and the Mokken analyses are analyses of theoretical/empirical scales, that is, the scales were constructed on the basis of expert validation and on basis of the first pilot-study. Factor analyses (oblique rotation) were performed to create pure empirical scales. The reason for performing factor analyses was to create scales which could clearly be interpreted as scales corresponding with one of the four orientations and that would not have intercorrelations as high as the scales constructed through Mokken analyses. Furthermore, we hoped that the intercorrelations between the scales constructed with factor analysis would be in line with our expectations. In general, for the descriptive part as well as the evaluative part only two of the four factors could be interpreted clearly.

We also performed multiple regression analyses to assess whether the respondent's answers on the evaluative part of the questionnaire would explain some of the variance in the corresponding descriptive part. In general, the evaluative part (the substrate layer of culture) of the support, the innovation and the goal orientation explain most of the explained variance of the corresponding descriptive part (the top layer of culture). The explained variance of the descriptive part of the rules orientations is explained by the evaluative part of the goal the rules orientation.

Chapter 5 «discussion». On basis of the Mokken analyses we identified unidimensional and reliable scales for the descriptive part as well as the evaluative part of FOCUS'92 for the support, innovation and goal orientation. For the rules orientation, the evaluative scale is unidimensional and reliable, but the alpha of the descriptive scale did not meet the criterion of Nunnally [1978]. Furthermore, for

the health care group we could not create a psychometrically useful descriptive scale for this orientation. Others [Zamutto & Krakower, 1991], could not construct a reliable descriptive scale for the rules orientation of the CVA-model either. Thus, the conclusion that our operationalizations were not good enough is too simple. Another explanation for the, from a psychometric point of view not very useful descriptive scale for the rules orientation, could be that some of the items in this scale refer to structure and others to rules and procedures. This last group of items could be characteristic for all organizations with the consequence that there could be not enough variance. But, Mokken analyses excluded the first group of items. These results lead to the conclusion that the FOCUS-questionnaire measures the support, innovative and goal organizational climate orientations of the CVA model. This questionnaire also measures the rules orientation of the CVA model in the industrial sample.

As far as the other research question is concerned, the FOCUS-questionnaire measures some evaluative aspects from the substrate of the four organizational culture orientations of the CVA model. These scales are unidimensional and reliable.

The assumption that the descriptive aspects of culture, i.e. climate, are influenced by their corresponding evaluative aspects is confirmed for the support, the innovation and the goal orientation. Again, the rules orientation did not fit into the picture. Here, the evaluative aspects of the goal orientation explained most of the variance in the descriptive part of the rules orientation.

On basis of the images of man and their basic assumptions we expected positive correlations between the scales for the support and the innovation orientation, negative correlations between the scale for the rules and the scales for the support and innovation orientation and positive correlations between the scales for the rules and goal orientation. In fact, all descriptive scales and all the evaluative scales correlated positively with each other. In other words, the four climate and cultural orientations were positively

related to each other. Quinn [1988] states that each model has a polar model. This was not confirmed by our results. He also asserts that there are parallels among the models. This assertion is confirmed by our results.

A possible explanation for the positive correlations between the polar models, such as rules and innovation orientation, could be that, to a certain degree, rules create a feeling of safety. Given the fact that the other scales are also correlated positively, it could be that feelings of safety and support are necessary conditions for innovation. But, there will always be a tension between rules and innovation. Too many rules inhibit innovation. Furthermore, the interpretation of rules can be different from one person to the other. Some may have feelings of safety, whereas others may have feelings of constraint. Therefore, it will be necessary to use some aspects of ethnography to unfold the meaning which respondents infer from their organizational culture.



Appendix I DE SAMENSTELLING VAN DE FOCUS-GROEP

Armenië: Armen Asherian

België: Gaston DeCock & Karel DeWitte

Engeland: Alan Gilbert

Frankrijk: Claude Lemoine

Griekenland: Dimitris Bourantas & Nancy Papalexandris

Hongarije: Imre Branyiczki

Italië: Enzo Spaltro

Kroatië: Zoran Susanj

Nederland: Pieter Drenth, Paul Koopman & Jaap van Muijen

Portugal: Jorge C. Jesuino & José Gonzalves Das Neves

Roemenië: Horia Pitariu

Slovenië: Edvard Konrad

Spanje: Jose Peiro & Vincente Gonzalez-Roma

Verenigde Staten: David Turnipseed

*

**Appendix II HET INSTRUCTIEBLAD BIJ HET DESCRIPTIEVE DEEL
VAN DE FOCUS-VRAGENLIJST**

Deel 1

LEES A.U.B. DEZE INSTRUCTIE ALVORENS TE BEGINNEN!

Op de volgende pagina's worden vragen gesteld over uw organisatie. Telkens kunt u antwoorden met één woord. Wilt u het bolletje onder het woord dat passend is voor uw organisatie zwart maken. Bij de keuze van het woord moet u rekening houden met de totale organisatie. Dat wil zeggen het gaat om uw mening over de organisatie als geheel en niet alleen om de afdeling waar u dagelijks werkt. Voor de vragen 1 tot en met 11 kunt u antwoorden met:

niemand, weinigen, sommigen, velen, de meesten en iedereen
voorbeeld

Hoeveel MENSEN ...

proberen nieuwe manieren van werken uit?

niemand	weinigen	sommigen	velen	de meesten	iedereen
0	0	0	0	0	0

Indien u, bijvoorbeeld, vindt dat niemand in uw organisatie nieuwe manieren van werken uitprobeert dan maakt u het bolletje zwart dat onder niemand staat. Kiest u voor een ander antwoord, dan maakt u het daarbij behorende bolletje zwart.

Voor de vragen 12 tot en met 53 kiest u bij uw antwoord tussen:
nooit, zelden, soms, vaak, meestal en altijd

voorbeeld

Hoe VAAK ...

moet u van taak veranderen?

nooit	zelden	soms	vaak	meestal	altijd
0	0	0	0	0	0

Ook hier maakt u dat bolletje zwart, dat uw mening over de organisatie weergeeft.

N.B. De antwoorden op deze vragenlijst blijven strikt vertrouwelijk, dat wil zeggen alleen de onderzoekers krijgen de antwoorden te zien.

Dank voor uw hulp.

Het instructieblad voor het evaluatieve deel van de FOCUS-vragenlijst

Deel 2

LEES A.U.B. DEZE INSTRUCTIE ALVORENS TE BEGINNEN!

Op de volgende pagina's worden korte beschrijvingen gegeven die mogelijk kenmerkend zijn voor uw organisatie. Telkens kunt u aanduiden in welke mate die uitspraken uw organisatie beschrijven. Wilt u het bolletje onder het woord dat passend is voor uw organisatie zwart maken. Bij de keuze van het woord moet u rekening houden de totale organisatie. Dat wil zeggen het gaat om uw mening over de organisatie als geheel en niet alleen om de afdeling waar u dagelijks werkt.

Bij de antwoorden geeft u aan hoe **KENMERKEND** de uitspraken voor uw organisatie zijn. U kunt kiezen tussen:

helemaal niet, niet, weinig, enigszins, wel of zeer KENMERKEND

voorbeeld

duidelijke doelen

helemaal niet	niet	weinig	enigszins	wel	zeer
0	0	0	0	0	0

Indien u, bijvoorbeeld, vindt dat de aanwezigheid van duidelijke doelen zeer kenmerkend is voor uw organisatie, dan maakt u het bolletje zwart dat onder zeer kenmerkend staat. Kiest u voor een ander antwoord, dan maakt u het daarbij behorend bolletje zwart. **N.B. De antwoorden op deze vragenlijst blijven strikt vertrouwelijk, dat wil zeggen alleen de onderzoekers krijgen de antwoorden te zien.**

Dank voor uw hulp.

Appendix III EEN KORTE BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIES DIE PARTICIPEERDEN IN DEZE STUDIE

Procedure A houdt in dat alleen de FOCUS-vragenlijst werd uitgereikt en procedure B houdt in dat naast deze lijst ook de leiderschapsvragenlijst en de vragenlijsten met betrekking tot vertrouwen en commitment zijn verstrekt. Een werknemer kreeg bij procedure B of de FOCUS-vragenlijst of de andere vragenlijsten.

Adelaar

De organisatie Adelaar is een Rijksoverheidsdienst. Twee grote afdelingen participeerden in deze studie. Deze zijn: Verzorger en Coach. Coach is een operationele dienst en Verzorger is een technische dienst. Bij Coach zijn veel 'professionals' (specifieke opleiding met als vooropleiding HBO/VWO) werkzaam en bij Verzorger werkt voornamelijk technisch geschoold (LTS/MTS) personeel. Bij Adelaar werd procedure B gevolgd. De werknemers kregen thuis een pakket met daarin een begeleidende brief van de organisatie en één van de onderzoekers, de vragenlijst(en) en een gefrankeerde retour envelop van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Acht hoofdafdelingen van Coach deden mee aan het onderzoek. Er werden 192 FOCUS-vragenlijsten en 188 overige vragenlijsten verstuurd. 91 FOCUS-vragenlijsten (47%) en 83 (44%) overige lijsten werden ingevuld geretourneerd. Vijf hoofdafdelingen van Verzorger participeerden in het onderzoek. Er werden 103 FOCUS-vragenlijsten en 122 overige vragenlijsten verstuurd. 52 FOCUS-vragenlijsten (51%) en 59 (48%) overige lijsten werden ingevuld geretourneerd. Voor zowel Coach als Verzorger blijkt dat de respondentengroep qua leeftijd, sexe, uitvoerende of leidinggevende functie en werkervaring een goede afspiegeling vormt van de onderzoekspopulatie. De onderzoekspopulatie en respondentengroep bij verzorger bestonden bijvoorbeeld uit respectievelijk 15% en 14% vrouwen en 13.7% en 17% leidinggevendenden. Bij Coach bestond

de respondentengroep uit 93% mannen en de onderzoekspopulatie uit 95% mannen.

Bij Verzorger had 71% van de respondenten een mbo-opleiding gevolgd en 15% een HBO-opleiding. 97% van de respondenten was een man. 12% van de respondenten had een leidinggevende functie. 71% van de respondenten had een MBO-opleiding gevolgd. Bij Coach was 86% van de respondenten een man. 10% van de respondenten had een leidinggevende functie. 58% van de respondenten had een LBO-opleiding gevolgd, 37% een HBO-opleiding en 16% een universitaire opleiding.

Beneden

De organisatie Beneden is een gemeentelijke organisatie beneden de rivieren. Binnen de bestuursdienst zijn vier afdelingen onderzocht. Deze zijn: bestuurszaken, financiën en belastingen, burgerzaken en kunst en cultuur. Hier werd procedure A gevolgd. Dat hield in dat alleen de FOCUS-vragenlijst werd verspreid. In totaal werden er 124 FOCUS-vragenlijsten uitgedeeld en 85 (69%) vragenlijsten ingeleverd. 49% van de respondenten was een man en 15% van de respondenten had een leidinggevende functie. De meest voorkomende opleiding was MAVO/HAVO (57%).

Boven

Organisatie Boven is een gemeentelijke dienst uit de hoofdstad. De organisatie ontstond door samenvoeging van verschillende gemeentelijke diensten. De organisatie bestaat uit vijf afdelingen. Vanwege het beleid dat moet leiden tot een verzakelijking van ambtelijke diensten, werden deze diensten verzelfstandigd. De afdelingen moesten breed samengestelde productie-eenheden zijn en er moesten kleine, kwalitatief hoogwaardige stafafdelingen ontstaan. Voor het personeel betekende dit proces van verzelfstandiging de derde organisatievorm in korte tijd. Hoewel er aandacht was besteed aan het informeren van personeel, leken veel mensen het nut van deze derde reorganisatie niet in te zien.

Er werden 72 FOCUS-vragenlijsten en 76 overige vragenlijsten geretourneerd. Het responsepercentage voor de FOCUS-vragenlijst was 61 % en voor de overige vragenlijsten 63%. 32% van de respondenten had een MAVO/HAVO-opleiding gevolgd, 15% een VWO-opleiding, 17% een LBO-opleiding, 19% een MBO-opleiding en 26% een HBO-opleiding. 25% van de respondenten was vrouw. 63% van de respondenten had een voltijd baan en 19% had een leidinggevende functie.

Broeder

De organisatie Broeder is een psychiatrisch centrum. Tijdens het onderzoek bevond de organisatie zich in een bezuinigingsoperatie. De organisatie was reeds bezig met een cultuuronderzoek. Er waren interne cultuurdagen geweest. Tijdens deze dagen hadden verschillende diensten met elkaar over de huidige en gewenste cultuur gediscussieerd. De afgelopen jaren waren de directie en het managementteam van samenstelling veranderd. Er werden FOCUS-vragenlijsten of leiderschapsvragenlijsten en de andere vragenlijsten met begeleidende brieven en gefrankeerde retourenvelop naar de huisadressen verzonden. Van de 566 FOCUS-vragenlijsten werden slechts 182 (32%) vragenlijsten geretourneerd. 19% van de respondenten was een leidinggevende; 50% was vrouw; 58% was werkzaam in de verpleging; en 41% van de respondenten had een mbo-opleiding gevolgd. Het responsepercentage voor de andere vragenlijst was aanzienlijk hoger, namelijk 50%. De samenstelling van de twee respondentengroepen was nagenoeg gelijk. Een reden voor het verschil in responsepercentages kan zijn dat de werknemers die de FOCUS-vragenlijst thuis kregen een verband hebben gelegd met de interne cultuurdagen en bij vergissing veronderstelden dat de organisatie voor het onderzoek moest betalen. Een respondent vond het «krom dat ieder persoonlijk een duur dik pakket thuis krijgt, terwijl er moet worden bezuinigd op alles wat los en vast zit».

Clown

De organisatie Clown is een bedrijf in de food service sector. Acht vestigingen van Clown in Amsterdam deden mee aan de onderhavige studie. Zes van deze vestigingen worden in franchise geëxploiteerd door zelfstandige ondernemers. Bij de exploitatie zijn deze ondernemers gebonden aan verschillende regels die er voor moeten zorgen dat de vestigingen een eenheid uitstralen. Een overkoepelende organisatie is een service verlenende instantie voor de ondernemers. Deze organisatie kent verschillende afdelingen, zoals personeelszaken, training en inkoop. Het bedrijf werft veel personeel onder jongeren, omdat het enerzijds een jeugdig imago wil hebben en anderzijds zijn er veel parttime banen.

Naast de FOCUS-vragenlijsten werden ook de andere lijsten verspreid. Er werden 140 FOCUS-vragenlijsten uitgedeeld en 150 overige lijsten. Daarvan werden er respectievelijk 97 (81%) en 93 (62%) ingeleverd. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 22 jaar en 80% was jonger dan 25 jaar. 19% van de respondenten had een LBO-opleiding gevolgd, 14% een MBO-opleiding, 30% een MAVO/HAVO-opleiding en 15% een VWO-opleiding. 50% van de respondenten was man en 53% van de respondenten werkte minder dan 50%.

Jongen

De organisatie Jongen is een algemene niet-categorale instelling met verschillende dagcentra verspreid over de stad Amsterdam voor kinderen in de leeftijd van vijf tot 18 jaar. Het uitgangspunt van Jongen is gezinsgerichte behandeling. Symptoomgedrag en behandeling van het kind kunnen niet los worden gezien van de context, zoals gezin, buurt en school.

Er werden 39 FOCUS-vragenlijsten en 23 overige vragenlijsten geretourneerd. Het responsepercentage van de FOCUS-vragenlijst 78% was en van de overige vragenlijsten 68%. 59% van de respondenten had een HBO-opleiding gevolgd en 15% een universitaire opleiding. 26% van de respondenten had een leidinggevende func-

tie. 74% van de respondenten was vrouw en 69% van de respondenten had een deeltijdbaan.

Lichtje

De organisatie Lichtje ontwerpt, produceert en verkoopt verlichtingsarmaturen. De organisatie is een onderdeel van een Europees consortium. De omzet van Lichtje bedraagt circa 50 miljoen. Er werken 110 mensen bij Lichtje. Dertig procent van de omzet wordt afgezet in Nederland. De belangrijkste exportlanden zijn België, Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk en Finland. Hoewel Lichtje als producent wordt beschouwd, wordt de produktie uitbesteed. Het produceren van onderdelen vindt plaats bij toeleveranciers op machines die eigendom zijn van het bedrijf. De assemblage van armaturen vindt plaats in 12 sociale werkplaatsen.

De organisatie is opgebouwd uit drie pijlers, te weten: 'operations' (45 medewerkers), marketing & sales (55 medewerkers) en produkt-ontwikkeling (12 tot 17 project-teams). In totaal werden er 96 FOCUS-lijsten verstuurd. Procedure A werd hier gevolgd. Er werden 71 FOCUS-vragenlijsten geretourneerd (74%). 57 % van de respondenten had een MAVO/HAVO-opleiding gevolgd, 19% een MBO-opleiding en 20% universitaire opleiding. 58% van de respondenten was man en 18 % had een leidinggevende functie.

Meisje

De organisatie Meisje biedt (geestelijke) hulp aan jongeren van zes tot en met 23 jaar die door verschillende problemen vastlopen in het onderwijs. Er worden verschillende vormen van hulpverlening geboden, zoals daghulp aan zwerfjongeren (doel is door middel van een aanbod van activiteiten de dagbesteding te structureren) en ambulante hulp ten behoeve van schoolgaande jeugd (doel is het oplossen van problemen voor zover deze een succesvolle schoolloopbaan in de weg staan).

Er werden zowel FOCUS-vragenlijsten (78) als overige vragenlijsten (80) verspreid en opgehaald. Het responsepercentage voor

de FOCUS-vragenlijst is 72% en voor de overige vragenlijsten 86%. 49% van de respondenten had een HBO-opleiding gevolgd en 42% een universitaire opleiding. 60% van de respondenten was vrouw. De meeste respondenten (56%) hadden een deeltijdbaan. 11% van de respondenten had een leidinggevende functie.

Polis

De organisatie Polis is een grote verzekeringsmaatschappij. Binnen een divisie participeerden drie afdelingen in de onderhavige studie, namelijk verkeer, hypotheek en incasso. Bijna alle medewerkers (n=110) ontvingen persoonlijk de FOCUS-vragenlijst. Er werden 72 vragenlijsten ingeleverd (65%). De vragenlijst mocht tijdens werkuren worden ingevuld. 57% van de respondenten had een MBO-opleiding gevolgd. 42% van de respondenten was vrouw. En 92% van de respondenten had een uitvoerende functie.

Snoertje

De organisatie Snoertje is een grote kabelproducent in Nederland. De leiding van Snoertje wilde een cultuuromslag bewerkstelligen. 15 managers hebben tweemaal de FOCUS-vragenlijst ingevuld. Eenmaal maal met het oog op de huidige situatie en de tweede maal met het oog op de gewenste situatie. De FOCUS-vragenlijsten werden tijdens een bijeenkomst uitgedeeld, ingevuld en opgehaald. De responsepercentage was 100%.

Ster

De organisatie Ster is een cateringbedrijf. In het gehele land werken medewerkers van Ster in kantines en restaurants van allerlei bedrijven en instellingen. De kantines en restaurants zijn niet het eigendom van Ster, maar van de opdrachtgever. Men is, wat men zelf bij Ster noemt, «bij de opdrachtgever in huis». Er werken veel vrouwen (76%) bij Ster. 57% werkt als parttimer. Slechts 12 % van de werknemers is jonger dan 25 jaar.

Alle werknemers hebben thuis een pakket met een brief van de onderzoekers, een brief van de directie, een gefrankeerde retour envelop en of de FOCUS-vragenlijst of de overige lijsten ontvangen. De organisatie is voor de onderhavige studie opgedeeld in vier regio's. In totaal werden er 4.440 vragenlijsten verstuurd. Slechts 1.318 lijsten werden geretourneerd (31%). 2447 FOCUS-lijsten verstuurd en 647 ontvangen (26%). Dit is een laag percentage. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat vele werknemers in eerste instantie niet zo zeer geïnteresseerd zijn in Ster, maar in het werk zelf en de locatie waar men werkt. Dit vermoeden werd door de resultaten van de interviews deels bevestigd. Dit percentage kwam overigens overeen met het percentage werknemers dat het verkiezingsbiljet voor de ondernemingsraad had ingestuurd.

67% van de respondenten was vrouw. 30% van de respondenten had een leidinggevende functie. 39% had een MAVO/HAVO-opleiding gevolgd, 37% een LBO-opleiding en 27% een MBO-opleiding.

Zetter

De organisatie Zetter is een denkbeeldige organisatie. In feite is het een industrietak. Verschillende kleine grafische bedrijfjes zijn samengevoegd. De intentie van het onderzoek bij deze 'organisatie' was om de cultuur van de grafische industrie in kaart te brengen. Twee groepen binnen die industrie, de drukkerijen en de lithografen/zetterijen werden met elkaar vergeleken.

Het grafisch vakblad Nieuwstribune voert elk jaar het zogenaamde 'brein-positie-onderzoek' uit. Het doel daarvan was om een overzicht te krijgen van de 'ranking' van de grafische bedrijven in Nederland. 193 drukkerijen en 151 lithografen/zetterijen werden op basis van het 'brein-positie-onderzoek' gerangschikt. Uit elk van deze twee bedrijfstakken werd een steekproef van 40 bedrijven getrokken. Aan de deelnemende bedrijven werd gevraagd de FOCUS-vragenlijst te laten invullen door de algemene directeur en de technisch leidinggevende. Hiervoor is gekozen omdat beiden zich op

een andere strategische plaats in de organisatie bevinden en zich daardoor met heel andere werkzaamheden bezighouden. Uiteindelijk namen 25 lithografen/zetterijen (63%) en 20 drukkerijen (50%) deel aan het onderzoek. Van deze bedrijven werden in totaal 81 vragenlijsten ontvangen (responsepercentage van 49%). 57% van de respondenten had een LTS-opleiding gevolgd en 22% een MAVO/HAVO-opleiding. Alle respondenten waren mannen.

Zuster

De organisatie Zuster is een verpleegtehuis met somatische en psychogeriatrische afdelingen. Naast de gewone plaatsingen kan het verpleegtehuis een beperkt aantal patiënten op de dagbehandelingsafdeling plaatsen. Het verpleegtehuis maakt deel uit van een stichting die een aantal vergelijkbare zorginstellingen in Amsterdam beheert. In het verpleegtehuis is een veelheid aan disciplines aanwezig, zoals verpleging, medisch/paramedische dienst, kantoor, huishoudelijke dienst etc.

Er werden 91 FOCUS-vragenlijsten en 97 overige vragenlijsten geretourneerd. Het responsepercentage voor de FOCUS-vragenlijst was 61% en voor de overige vragenlijsten 73%. 24% van de respondenten had een LBO-opleiding gevolgd, 29% een MBO-opleiding en 20% een HBO-opleiding. 17% van de respondenten had een leidinggevende functie. 54% van de respondenten had een deeltijd baan. 21% van de respondenten was man.

Appendix IV DE HERFORMULERING VAN DE DESCRIPTIEVE
DOELITEMS 15, 29, 32 EN 41

15. worden in deze organisatie de prestaties gemeten?

29. is het duidelijk hoe de prestaties in deze organisatie zullen worden beoordeeld?

32. zijn er harde criteria op basis waarvan werkprestaties in deze organisatie worden gemeten?

41. moeten de werknemers in deze organisatie volgens specifieke maatstaven presteren?

LITERATUURLIJST

- Argyris, C. & D.A. Schön (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arrindell, W.A. en J. van der Ende (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables-ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9, 165-178.
- Ashforth, B. (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847.
- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barnard, Ch. I. (1958/70). *The function of the executive*. Massachusetts: Harvard Univ. Press (eerste druk, 1938).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (red.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B.M. & B.J. Avalio (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M., P.C. Burger, R. Doktor & G.V. Barrett (1979). *Assessment of managers: an international comparison*. New York: Free Press.
- Beaumont, Ph. (1993). *Human resource management, key concepts and skills*. London: Sage.
- Bekke, A.J.G.M. (1989). Gemeente-ambtenaren en het ambtelijke apparaat. In: Derksen, W. & A.F.A. Korsten (red.), *Lokaal bestuur in Nederland*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Bennis, W.G. & B. Nanus (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper.
- Berg, P.T. van den, K. Sijsma & J.A. Feij (1990). De invloed van het samenvoegen van geordende antwoord-categorieën op de H-coëfficiënt van het Mokken-model. *Kwantitatieve Methoden*, 11, 41-56
- Berge, J.M.F. ten, & F.E. Zegers (1978). A series of lower bounds to the reliability of a test. *Psychometrika*, 43, 575-579.
- Berkhoff, Y.M.E. & J.J. van Muijen (1992). Flexibilisering van de arbeid. In: Vrakking, W.J. (red.). *Management van organisatieverandering*. Lelystad Koninklijke Vermande BV.
- Berry, J.W. (1980). Introduction to methodology. In: Triandis, H.C. & J.W. Berry (red.). *Handbook of cross-cultural psychology. Methodology, volume 2*. London: Allyn and Bacon.

- Boeck, P. de & S. Rosenberg (1988). Hierarchical classes: model and data analysis. *Psychometrika*, 53, 361-381.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1992). *Marktgericht ondernemen*. Assen: Van Gorcum.
- Brislin, R.W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In: Triandis, H.C. & J.W. Berry (red.). *Handbook of cross-cultural psychology. Methodology, volume 2*. London: Allyn and Bacon.
- Bryant, Ch. A. (1985). *Positivism in social theory and research*. London: MacMillan.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burawoy, M. (1981), Terrains of contest: factory and state capitalism and socialism. *Socialist Review*, 58, 83-124.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K.S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32, 87-112.
- Cameron, K.S. & S.J. Freeman (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In: R.W. Woodman & W.A. Passmore (red.). *Research in organizational change and development*. Volume 5, 23-58. JAI Press.
- Cohen, A. (1974). *Two-dimensional man: an essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Berkeley: University of California Press.
- Cohen, M.D. & J.G. March (1974). *Leadership and ambiguity*. New York: McGraw Hill.
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1976). People, problems, solutions and the ambiguity of relevance. In: J.G. March & J.P. Olsen. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universiteitsforlaget.
- Conger, J.A. & R.N. Kanungo (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-47.
- Comrey, A.L. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 648-659.
- Cook, J & T. Wall (1980). New york attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: Chicago Univ. Press.

- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations*. Newbury Park: Sage.
- Danserau, F., & J.A. Alutto (1990). Level-of-analysis issues in climate and culture research. In: Schneider, B (red.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T.E & A.A. Kennedy (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DeCock, R., Bouwen, K. DeWitte, J. DeVisch (1986). *Organisatieklimaat en cultuur*. Leuven: Acco.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley
- DeVisch, J. (1983). *Organisatieklimaat*. Doctoraalscriptie, afd. ergonomie, organisatie- en gemeenschapspsychologie. Katholieke Universiteit Leuven.
- Dewey, J. (1896). The reflex arc concept in psychology. *Psychological Review*, 3, 357-370.
- DeWitte, K. (1985). *Organisatieklimaat in ziekenhuizen*. Ongepubliceerde doctoraatsverhandeling. Katholieke Universiteit Leuven.
- DeWitte, K. & G. DeCock (1986). Organizational climate: it's relation with managerial activities and communication structures. In G. Debus & H.W. Schroiff (eds.) *The psychology of work and organization: current trends and issues*. Amsterdam: North Holland.
- Drenth, P.J.D. (1993). Onderzoek in de A&O psychologie. In Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Drenth, P.J.D. & B. Groenendijk (1992). Organisationspsychologie in cross-cultureel perspectief. In Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Drenth, P.J.D., & K. Sijtsma (1990). *Testtheorie. Inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum B.V.
- Drexler, J. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. In: B.M. Bass & P.J.D. Drenth. *Advances in organizational psychology*. Beverly Hills: Sage.
- Ekvall, G. (1989). Organisatiecultuur: modegril, theoretische uitbouw en paradigma. In: Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. De Wolff (red.): *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In: Triandis, H.C., M.D. Dunnette & L.M. Hough (red.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4, 559-607. Palo Alto: Consulting psychologists press.

- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Evers, A. & H. van der Flier (1992). Allochtonene en de arbeidsmarkt. In: Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. De Wolff (red.): *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Financial Times, Philips to make sweeping cuts. 26 October 1990.
- Forehand, G.A. & B.V.H. Gilmer (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Frank, A. & J. Brownell (1989). *Organizational communication and behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Frissen, P.H.A. & J.M. van Westerlaak (1990). *Organisatiecultuur: van toverwoord tot bruikbaar begrip*. Schoonhoven: Academic Service.
- Frost, P.J., L.F. Moore, M. R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Georgopoulos, B.S. & A.S. Tannebaum (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 534-540.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goodenough, W.H. (1971). *Culture, language and society*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gorsuch, R.I. (1974). *Factor analysis*. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Gorsuch, R.I. (1983). *Factor analysis*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gorsuch, R.I. (1990). Common factor analysis versus component analysis: some well and some little known facts. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 33-39.
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-reliability. *Psychometrika*, 10, 255-282.
- Handy, Ch. B. (1985). *Understanding organizations*. New York: Pinguin.
- Hartog, D.N. den (1993). *Where there is no vision the people perish. A study of inspirational leadership, organizational culture and affective responses*. Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam
- Hartog, D.N. den, J.J. van Muijen & P.L. Koopman (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap. Een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag & Organisatie*, 7, 155-167.
- Heller, F.A, P.J.D. Drenth, P.L. Koopman & V. Rus (1988). *Decisions in organizations: a three-country comparative study*. London: Sage.
- Heller, F. & G.A. Yukl (1969). Participation, managerial decision making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 227-141.

- Hemker, B.T. & K. Sijtsma (1993), A practical comparison between the weighted and the unweighted scalability coefficients of the Mokken model. *Kwantitatieve Methode*, 14, 59-73.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Oxford: Polity Press.
- Hoewijk, R. van (1988). Organisatiecultuur. *M & O. Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 42, 4-47.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences*. Abridged edition, London: Sage
- Hofstede, G. (1986). Werken aan organisatiecultuur. *Bedrijfskunde*, 58, 102-106.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., J.A. Neuijen, D. Daval Ohayv & G. Sanders (1990). Measuring organizational cultures. A qualitative/quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., J. Woycke, & E.M. Fodor (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: differences in behavior and effectiveness. In: J.A. Conger & R.N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- IDE-international research group (1981), *Industrial democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- IDE-international research group (1993), *Industrial democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- Jackofsky, E.F. & J.W. Slocum, Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L.A. & L.R. James (1989). Integrating work environment perceptions: exploring into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- James, L.R., L.A. James & D.K. Ashe (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. In: Schneider, B (red.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L.R. & A.P. Jones (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L.R., W.F. Joyce & J.W. Slocum, Jr. (1988). Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Joyce, W.F. & J.W. Slocum, Jr. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

- Joyce, W.F & J.W. Slocum, Jr. (1990). Strategic context and organizational climate. In: Schneider, B (red.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerr, J. & J.W. Slocum (1987), Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*. New York: New Library.
- Kilmann, R.H., M.J. Saxton & R. Serpa (1985). Introduction: five key issues in understanding and changing culture. In Kilmann, R.H., M.J. Saxton & R. Serpa: *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, P. (1986). *A handbook of test construction*. London: Methuen Co.
- Koenis, S. (1990). *Tussen marge en professie*. Amsterdam: Van Gennip.
- Koopman, P.L. (1992). Charismatisch leiderschap, motivatie en prestatie. *Gedrag & Organisatie*, 5, 357-369.
- Koopman, P.L. & J.J. van Muijen (1992). Communicatie en cultuur in de lerende organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 5, 119-133.
- Koopman, P.L. & A.F.M. Wierdsma (1989). Participatief management. In: Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Lammers, C.J. (1984). *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en onderop*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School, Division of research, Boston.
- Leach, e.R. (1976). *Culture and communication*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Loevinger, J. (1948). The technique of homogeneous tests compared with some aspects of «scale analysis» and factor analysis. *Psychological Bulletin*, 9, 375-387.
- Lewin, K., R. Lippitt & R.K. White (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Malpass, R.S. & Y. H. Poortinga (1980). Strategies for design and analysis. In: Triandis, H.C. & J.W. Berry (red.). *Handbook of cross-cultural psychology. Methodology, volume 2*. London: Allyn and Bacon.
- Malpass, R.S. & Y.P. Poortonga (1986). Strategies for design and analysis. In: W.J. Lonner & J.W. Berry (1986). *Fields methods in cross-cultural research*. Beverly Hills: Sage.
- March, J.G. H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayo, E. (1975). *The social problems of an industrial organization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Meijer, R.R., K. Sijtsma, & N.G. Smid (1990). Theoretical and Empirical Comparison of the Mokken and Rasch Approach to IRT. *Applied Psychological Measurement*, 14, 283-298.
- Miles, R.E. (1994). *Participative management: from idealistic ought to economic must*. Paper gepresenteerd tijdens het symposium «Decision making under different economic and political conditions. Kurt Lewin Institute & Koninklijke Academie voor Wetenschappen, Juni Amsterdam.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mirvis, Ph. H. & A.L. Sales (1990). Feeling the elephant: culture consequences of a corporate acquisition and buy-back. In: Schneider, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I.I. (1982). *Stakeholders of the mind*. Paper presented at the Academy of Management meetings, New York, august.
- Mokken, R.J. (1971). *A theory and procedure of scale analyses*. The Hague: Mouton.
- Molenaar, I.W. (1982). Mokken scaling revisited. *Kwantitatieve Methoden*, 8, 145-164
- Molenaar, I.W. (1986). Een vingeroefening in item response theorie voor drie geordende antwoordcategorieën. In: G.F. Pikkemaar & J.J.A. Moors (red.), *Liber Amicorum Jaap Muilwijk*. Groningen: Economisch Instituut.
- Molenaar, I.W. (1991). A weighted Loevinger H-coefficient extending Mokken scaling to multicategory items. *Kwantitatieve Methoden*, 12, 97-117.
- Molenaar, I.W., P. Debets, K. Sijtsma & B.T. Hemker (1994). *User's manual MSP*. Groningen: iecProGAMMA.
- Morgan, P. (1986). *Images of organizations*. London: Sage.
- Muijen, J.J. van, D.N. den Hartog & P.L. Koopman (1994). Inspirerend leiderschap en organisatiecultuur. In: *Spiegel van de samenleving*. SISWO-uitgave, 235-237.
- Muijen, J.J. van & P.L. Koopman (1991). *Organizational culture, the development of an internationally instrument for comparing countries*. Paper, gepresenteerd tijdens het 'Second European congress of Psychology. Hongarije Boedapest.
- Muijen, J.J. van en P.L. Koopman (1992). Organisationscultuur, de ontwikkeling van een internationaal bruikbaar meetinstrument. Van Hees, G.B. (red.). *Congresbundel WESWA-onderzoeksdag*.
- Muijen, J.J. van & P.L. Koopman (te verschijnen in 1995). The influence of national culture on organizational culture: a comparative study between 10 countries. *European Work and Organizational Psychologist*.

- Muijen, J.J. van, & P.L. Koopman, P. Dondeyne, G. DeCock, & K. DeWitte (1992). Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries. In: Hunyady, G. (ed.). *Proceedings of the 2nd European congress of psychology*. Budapest.
- Muijen, J.J. van, P.L. Koopman, A. Szabó & S. Takács (1993). Possibilities for creating innovative cultures in Eastern Europe. In: A.J. Cozijnsen & W.J. Vrakking (red.). *Handbook of innovation management*. Oxford: Blackwell.
- Neuijen, B. (1992). *Diagnosing organizational cultures*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Novik, M.R., & C. Lewis (1967). Coefficient alpha and the reliability of composite measurements. *Psychometrika*, 32, 1-13.
- NRC. Cultuurclash bij NMB/Postbank. 30 oktober 1990.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Offenbeek, M.A.G. (1993). *Van methode naar scenario's*. Groningen: Universiteitsdrukkerij.
- Palmer, R.R. & J. Cotlton (1983). *A history of the modern world*. New York: McGraw-Hill.
- Patterson, M., M. West & R. Payne (te verschijnen). Collective climates: a test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*.
- Payne, R.L. (1990). Madness in our method: a comment on Jackofsky and Slocum's paper «a longitudinal study of climates». *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 77-80.
- Payne, R.L. & R. Mansfield (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 516-526.
- Pennings, J.M. (1986). Organisatiecultuur als hefboom. *Bedrijfskunde*, 58, 119-125.
- Pennings, J.M. (1989). Structurele contingentietheorie. In: Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychology*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Pennings, J.M. & Ch. G. Gresov (1986). Technoeconomic and structural correlates of organizational culture: an integrative framework. *Organization Studies*, 4, 317-334.
- Peters, Th.J. & R. H. Waterman (1982) *In search of excellence*. San Francisco: Harper & Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- Pondy, L.R., P.J. Frost, G. Morgan & T.C. Dandridge (1982). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Post, H. (1994). *Kwaliteit door triangulatie*. Doctoraalscriptie, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam.

- Powell, G.N. & D.A. Butterfield (1978). The case for subsystem climate in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- Pugh, D., T. Clark & G. Mallory (1994). *Organizational structure and structural change in European manufacturing organizations: a preliminary report on a comparative study*. Paper gepresenteerd tijdens het symposium «Decision making under different economic and political conditions. Kurt Lewin Institute & Koninklijke Academie voor Wetenschappen, Juni Amsterdam.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & K.S. Cameron (1988). Paradox and transformation. A framework for viewing organization and management. In: Quinn, R.E. & K.S. Cameron (red.), *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger.
- Quinn, R.E., S.R. Faerman, M.P. Thompson & M.R. McGrath (1990). *Becoming a master manager*. New York: Wiley.
- Quinn, R.E. & J.R. Kimberly (1984). Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice. In: J.R. Kimberly & R.E. Quinn (red.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Quinn, R.E. & M.R. McGrath (1985). The transformations of organizational cultures. A competing values perspective. In: Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (red.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R.E. & J. Rohrback (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R.E. & G.M. Spreitzer (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact on organizational culture on quality of life. In: Woodman, R.W. & W.A. Passmore (eds), *Research in organizational change and development*. JAI Press.
- Rasch, G. (1960). *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Nilesen & Lydiche.
- Reichardt, Ch. S. & Th. Cook (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. In Th. Cook & Ch. S. Reichardt (red.), *Qualitative and quantitative methods in education research*. Beverly Hills: Sage.
- Reiches, A.E. & B. Schneider (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In: Schneider, B (red.), *organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Ribeaux & Poppleton, (1978). *Psychology and work*. London: Macmillan.
- Rice, A.K. (1958). *Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment*. London: Tavistock.

- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 16, 45-62.
- Robbarts, K.H., C.L. Hulin & D.M. Rousseau (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberts, N.C. , (1986). Organizational power styles: collective and competitive power under varying organizational conditions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 443-458.
- Ronen, S. & O. Shenkar (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435-454.
- Rothenberg, A. (1979). *The emerging goddess: the creative process in art, science and other fields*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (red.). *International review of industrial and organizational psychology*, 3, 139-158. New York: Wiley.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: Schneider, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations*. London: Sage.
- Sanders: C. (1972). *De behavioristische revolutie in de psychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwin.
- Schein, E.A. (1971). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E.A. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1990). The climate for service. In: Schneider, B (red.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. & J.A. Rentsch (1988). Managing climates and cultures: a futures perspective. In J. Hage (red.), *Futures of organizations*. Lexington, MA: Lexington books.
- Schneider, B. & R.A. Snyder (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schwenk, Ch. R. (1988). *The essence of strategic decision-making*. Toronto: D.C. Heath & Co.
- Scott, G.W, T.R. Mitchell & Ph. M. Birbaum (1981). *Organizational theory: a structural and behavioral analysis*. Illinois: Richard & Irwin.
- Scott, W.R. (1978). Theoretical perspectives. In: M.W. Meyer: *Environments and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selznick, P.A. (1966) *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organizations*. New York: Harper and Row (eerste druk :1949).

- Simon, H.A. (1957). *Models of man*. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1969). The architecture of complexity. *Proceeding of the American philosophical society*, 106, 467-482.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Singh, J.P. (1990). managerial culture and work-related values in India. *Organizational Studies*, 11, 75-101
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Spradley, J.P. (1972). *Culture and cognition*. San Francisco: Chandler.
- Steycart, Ch. (1994). Boekbespreking. *Gedrag & Organisatie*, 7, 122-126.
- Sijtsma, K. (1983). Rasch-homogeniteit empirisch onderzocht. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 8, 104-121.
- Sijtsma, K. (1988). *Contributions to Mokken's nonparametric item response theory*. Amsterdam: Free University Press.
- Sijtsma, K. (1990). Betekenis en bruikbaarheid van het Mokken-model. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 45, 77-85.
- Tayeb, M. (1988). *Organizational and national culture. A comparative analysis*. London: Sage.
- Thompson, J.D., (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N.M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 4, 59-80.
- Tichy, N.M. & M.A. Devanna (1990). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tjosvold, D.W. & M.M. Tjosvold (1991). *Leading the team organization*. New York: Lexington books.
- Tofler, A. (1985). *De flexibele organisatie*. Utrecht: Veen.
- Torgenson, W.S. (1958). *Theory and methods of scaling*. New York: Wiley. *Trouw*, 3 juni 1992.
- Turner, S.R. (1977). Complex organizations as savage tribes. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 7, 99-125.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policeman. *Human Organization*, 32, 407-418.
- Veen, G. van der (1992). *Principes in praktijk*. Kampen: Kok.
- Velicer, W.F., A.C. Peacock en D.N. Jackson (1982). A comparison of component and factor patterns: a monte carlo approach. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 371-388.
- Velicer, W.F. en D.N. Jackson (1990). Component analysis versus common factor analysis: some issues in selecting an appropriate procedure. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 1-28.
- Verburg, C.A. (1982). *De maatschappelijke verantwoordelijkheid van het grootbedrijf*. Amsterdam: VU boekhandel/uitgeverij.

- Vervaecke, Ph. (1992). *Conjunctive models of hierarchical classes (conjunctive HICLAS)*. Presentatie-paper tijdens zevende FOCUS-symposium, Fatima. Portugal, 13-15 november.
- Visser, J. (1993). *Hoog ziekteverzuim, kwestie van cultuur?* Doctoraalscriptie, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Vries, M.J. de (1994). *Commitment: een meetinstrument nader bekeken*. Doctoraalscriptie, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Vries, M.J. de & J.J. van Muijen (1994). *Commitment: het BWO-instrument*. In Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking (eds.). *Handboek organisatie-instrumenten*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Waldo, D. (1961). Organization theory: an elephant problem. *Public Administration Review*, 21, 210-225.
- Walraff, C.F. (1961). *Philosophical theory and psychological facts: an attempt at synthesis*. Tuscon: Univ. of Arizona Press.
- Weick, K.E. (1977). Organization design: organizations as self-designing systems. *Organizational Dynamics*, 6, 30-46.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. London: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1985). The significance of corporate culture. In: Frost, P.J., L.F. Moore, M. R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (red.). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.
- Wilpert, B. (1990). How European is work and organizational psychology? In: P.J.D. Drenth, J.A. Sergeant & R.J. Takens (red.) *European perspectives in psychology*, 3, 3-20. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wilpert, B. (1994). *Management by risk factor in complex systems*. Paper gepresenteerd tijdens het symposium «Decision making under different economic and political conditions. Kurt Lewin Institute & Koninklijke Academie voor Wetenschappen, Juni Amsterdam.
- Wrightsmann, C.S. (1977). *Social psychology*. Belmont: Wadsworth.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings. In: K.E. Clark & M.B. Clark (eds), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yeung, A.K.O., J. Wayne Brockbland & D.O. Ulrich (1991). Organizational culture and Human Resource Practices. In: R.W. Woodman & W.A. Passmore (red.). *Research in organizational change and development*. Volume 5, 59-882. JAI Press.
- Zammuto, R.F. & J.Y. Krakower (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In: R.W. Woodman & W.A. Passmore (red.). *Research in organizational change and development*. Volume 5, 83-114. JAI Press.